كيف تتجنب فشل مشروعاتك

تعلم كيفية تحديد هيكلك المالى وقراءة قوائمك المالية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

2006

دار الفكر الجامعى
٣٠ شارع سوتير - الاسكندرية
ت : ٤٨٤٣١٣٢

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ ولا تحزن عليهم ولا تكن في ضيق
مما يمكرون ﴾

صدق الله العظيم

(سورة النمل آية رقم ٧٠)

عزيزى القارئ

هل تعلم..

أن الكلمة التى قد تكلف الحكيم حياته

تكون مبهجة للغاية حين يقولها المهرج



تقديم

تكتسب الدراسة المالية أهمية خاصة ليس لمجرد أنها وسيلة لتقييم سلامة أداء المشروعات والحكم على فعالية التخطيط المالي لهذه المشروعات ولكن بوصفها أداة فعالة للحكم على كفاءة وفعالية مختلف السياسات المطبقة داخل المشروع سواء كانت إنتاجية أو بيعية أو تسويقية أو غير ذلك.

وتهدف هذه الدراسة إلى التأكد من ان المشروع سوف يحقق للمستثمر العائد المناسب على رأس ماله وهي تعتبر امتدادًا للدراسة التسويقية التي تم فيها اكتشاف الفرص التسويقية المتاحة أمام المشروع ومن ثم تحديد هدف الإنتاج وامتدادًا أيضًا للدراسة الفنية التي تمخضت عن تحديد الموقع والعمليات الصناعية والتجهيزات المادية والبشرية المختلفة التي يحتاجها المشروع.

وتبدأ هذه الدراسة باقتراح الهيكل المالي المناسب للمشروع على ضوء مصادر الأموال المتاحة يلي ذلك تقدير تكلفة أموال هذا الهيكل وتنتهي تلك الدراسة بإعداد القوائم المالية.

هذا وتتم عملية الدراسة بالمقارنة بمعايير ومتوسطات المشروعات المماثلة في ذات القطاع الاقتصادي الذي ينتمي إليه المشروع ومع النسب النمطية السائدة في بعض القطاعات كما قد تتم عملية التحليل بشكل رأسي وهو الذي يتم في لحظة زمنية معينة من خلال دراسة العلاقة الكمية بين مكونات وبنود القوائم المالية كما قد تتم عملية التحليل بشكل أفقي الأمر الذي يتيح لنا معرفة التغيرات التي طرأت بالزيادة أو بالنقص على مكونات وبنود القوائم خلال

فترات زمنية(*).

هذا وسوف يتناول الكاتب الدراسة المالية من الجوانب التالية:

(١) الهيكل المالي.

(٢) تقدير التكاليف.

(٣) القوائم المالية.

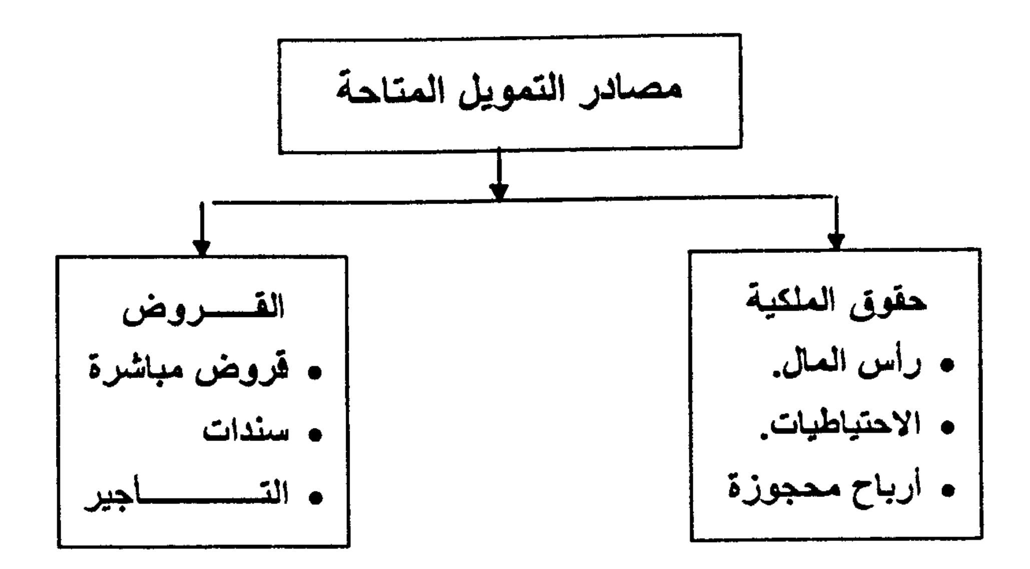
أولاً: الهيكل المالي (٢):

نحن نقصد بهيكل التمويل هنا تحديد المصادر المالية التي يعتمد المشروع عليها وما هي درجة اعتماده على كل مصدر؟ وما هي المكونات الأساسية التي يتكون منه كل مصدر؟ وما هي العوامل الحاكمة في اختيار المصدر المناسب؟ وكذا ما هي تكلفة الحصول على الأموال من كل مصدر؟

فحتى تستطيع المنظمات اتخاذ القرار الفعال فيما يتعلق بقبول أو رفض مشروعات الاستثمار فإنه يجب عليها تحديد مقدار روؤس الأموال التي يحتاجها تنفيذ هذه المشروعات وتكاليف الحصول على هذه الأموال من هذه المصادر والرسم التالي يوضح هذه المصادر.

(*) جدير بالذكر هنا أنه عند إجراء الدراسة المالية فإنه يجب أن يتم الحساب على اساس الأسعار الجارية ذلك لأنه ينقضي وقت ليس بالقصير بين أعداد الدراسة وتنفيذ المشروع وبدء الإنتاج لذلك فإنه يجب الاحتياط لهذا الارتفاع المتوقع في الأسعار سواء بالنسبة للتكلفة الاستثمارية للمشروع أو بالنسبة لتكاليف التشغيل وذلك عن طريق تقدير نسب معينة لارتفاع الأسعار.

(2) من البداية نجد التفرقة بين هيكل التمويل وهيكل رأس المال. فهيكل التمويل نعني به كافة المصادر التي عن طريقها تم تمويل المنظمة أما هيكل رأس المال فيقصد به رأس المال + الاحتياطيات + الأرباح المحتجزة والقروض طويلة الأجل.



كما يمكن إعادة تبويب تلك المصادر إلى مصدرين أساسيين هما:

(١) مصادر التمويل الداخلية.

(٢) مصادر التمويل الخارجية قصيرة الأجل وطولة الأجل.

هذا، وسوف نقوم بإلقاء الضوء على هذين المصدرين وذلك على النحو التالي:

(١) مصادر التمويل الداخلية:

وهي التي يتم الاعتماد فيها على أصحاب المشروع في تمويل عملياته المختلفة دون الاعتماد على أي مصدر خارجي وتتمثل تلك المصادر في رأس المال والأرباح المحتجزة والاحتياطيات، وهو ما يعرف في الفقه المالي بحقوق الملكية.

وفيما يلي نبذة مختصرة عن هذه العناصر[1].

(أ) رأس المال:

يتم الاعتماد على رأس المال المستثمر كأحد مصادر التمويل الرئيسية في الحالات المختلفة للشكل القانوني التي يمكن أن يأخذها المشروع الذي يتم دراسة جدواه.

وعمومًا فإنه عادة ما يتم التفرقة بين ثلاثة مفاهيم لرأس المال وهي:

(١) رأس المال المرخص به:

وهو رأس المال الذي تم تحديده في النظام الأساسي للشركة والذي تتم بموجبه الترخيص بإنشاء الشركة ويجوز أن يتم تحديد رأس مال مرخص به أكبر من رأس المال المصدر للشركة، وكما يجوز زيادة رأس المال المرخص به بقرار يصدر من الجمعية العامة للشركة.

(٢) رأس المال المصدر:

وهو قيمة رأس المال الذي تم إصدار أسهم به، بحيث إن رأس المال المصدر يتكون من القيمة الاسمية للأسهم التي أصدرتها الشركة من مختلف الأنواع (عادية أو ممتازة) ، ويجب أن يتم الاكتتاب في كافة أسهم رأس المال المصدر، ويجوز بقرار من مجلس الإدارة زيادة رأس المال المصدر بحيث لا يجاوز رأس المال

---

(١) د. محمد عبد العزيز عبد الله ، محاسبة الشركات ، شركات الأموال، بدون ناشر، ١٩٩٧، ص ١١٢ وما بعدها.

المرخص به.

(٣) رأس المال المدفوع :

قد تقوم الشركة بإصدار أسهمها دون المطالبة بسداد كامل القيمة، وإنما يتم سدادها على أقساط، وبالتالي فإن القيمة التي تم تحصيلها من رأس المال المصدر تسمى رأس المال المدفوع، وينص القانون على ضرورة أداء ربع القيمة الاسمية للأسهم على الأقل.

(ب) الأرباح المحتجزة:

يتم الاعتماد على الأرباح المحتجزة كأحد مصادر التمويل الرئيسية في الحالات المختلفة للشكل القانوني التي يمكن أن يأخذها المشروع الذي يتم دراسة جدواه، وتعرف الأرباح المحتجزة بأنها ذلك الجزء المتراكم على مدار عدة سنوات من الأرباح الذي يتم احتجازه سنويًا من الأرباح الصافية المحققة الناتجة عن العمليات التي باشرتها الشركة وذلك بعد خصم جميع التكاليف اللازمة لتحقيق هذه الأرباح وبعد حساب وتجنيب كافة الاستهلاكات والمخصصات التي تقضي الأصول المحاسبية بحسابها وتجنيبها مستنزلاً منها ما يكون قد لحق رأس مال الشركة من خسائر في سنوات سابقة، وبعد تجنيب الاحتياطيات المنصوص عليها وما تم توزيعه منها على حملة الأسهم لتحقيق عدة أهداف أهمها:

(١) تمويل التوسعات المتوقعة في الشركة.
(٢) توزيع جزء منها على حملة الأسهم في السنوات التي لا يتم تحقيق أرباح كافية فيها أو تحقيق خسائر.
(٣) دعم وتقوية المركز المالي للشركة.

وتحقق الأرباح المحتجزة للمساهمين أو للمستثمرين والدائنين المزايا الهامة التالية:

(١) يؤدي زيادة الأرباح المحتجزة بالشركة إلى زيادة حقوق الملكية للمساهمين، وبالتالي زيادة القيمة الدفترية للسهم بالشركة.

(٢) يؤدي زيادة الأرباح المحتجزة بالشركة إلى ارتفاع السعر السوقي للسهم في سوق الأوراق المالية.

(٣) يؤدي زيادة الأرباح المحتجزة بالشركة وارتفاع السعر الدفتري والسعر السوقي للسهم إلى زيادة درجة الأمان والضمان للدائنين والمقرضين وتشجيعهم على تقديم الائتمان والقروض اللازمة لتمويل النشاط الاستثماري والتجاري للشركة.

(٤) إمكانية رسملة الأرباح المحتجزة وذلك بإعطاء المساهمين أسهم مجانية تؤدي إلى زيادة عدد الأسهم المشاركة للمساهمين، وبالتالي زيادة نصيب حملة الأسهم من الأرباح الموزعة سنويًا.

(ج) الاحتياطيات[١]:

يتم الاعتماد على الاحتياطيات كأحد مصادر التمويل الرئيسية في الحالات المختلفة للشكل القانوني التي يمكن أن يأخذها المشروع الذي يتم دراسة جدواه.

وتعرف الاحتياطيات بأنها ذلك الجزء من الأرباح السنوية الذي يتم حجزه إجباريًا تنفيذًا لأحكام القانون أو النظام الاساسي للشركة مثل: الاحتياطي القانوني والاحتياطي النظامي واحتياطي ارتفاع أسعار

(١) المرجع السابق، ص ١٨٦ وما بعدها.

الأصول أو اختياريًا تنفيذًا لقرارات مجلس الإدارة والجمعية العمومية للشركة مثل: الاحتياطي العام واحتياطي شراء أوراق مالية، واحتياطي سداد السندات واحتياطي التوسعات والتجديدات ، وتتمتع الاحتياطيات بنفس المزايا التي تتمتع بها الأرباح المحتجزة.

وعند التصفية يجب التمييز بين مجموعتين من الاحتياطيات وهي:

(أ) الاحتياطي القانوني والاحتياطي النظامي والاحتياطيات الرأسمالية تعتبر حقًا لحملة الأسهم جميعهم تقسم بينهم بنسبة رأس المال لكل منهم.

(ب) الاحتياطيات التي تحتجز من الأرباح بعد عمل التوزيعات لحملة الأسهم الممتازة مثل الاحتياطي العام واحتياطي سداد السندات وغيرها تعتبر حق لحمل الأسهم العادية فقط.

ويجب على مجلس الإدارة في شركات المساهمة لدى إعداده الميزانية وحساب الأرباح والخسائر أن يجنب من صافي الأرباح جزءً من عشرين على الأقل لتكوين الاحتياطي القانوني، ويجوز للجمعية العامة وقف تجنيب هذا الاحتياطي القانوني إذا بلغ ما يساوي نصف رأس المال المصدر.

كما يجوز استخدام الاحتياطي القانوني في تغطية خسائر الشركة وفي زيادة رأس المال، ويجوز أن ينص في نظام الشركة على تجنيب نسبة معينة من الأرباح الصافية لتكوين احتياطي نظامي لمواجهة الأغراض التي يحددها النظام. فإذا لم يكن الاحتياطي النظامي مخصصًا لأغراض معينة جاز للجمعية العامة العادية بناء على اقتراح

من مجلس الإدارة أن تقرر استخدامه فيما يعود بالنفع على الشركة أو المساهمين، ويجوز للجمعية العامة بناء على اقتراح مجلس الإدارة تكوين احتياطيات أخرى.

(٢) مصادر التمويل الخارجية:

قد لا يفضل في بعض الأحيان بالنسبة للمشروعات الاستثمارية القائمة اللجوء إلى زيادة رأسمالها وإنما يفضل اللجوء إلى الاقتراض قصير أو طويل الأجل من الغير.

وقد يتم الاقتراض عن طريق البنوك التجارية أو الصناعية أو الاستثمارية أو عن طريق سندات تصدرها الشركات المساهمة وتطرحها على الجمهور للاكتتاب العام. وتتمثل أهم مصادر التمويل الخارجي فيما يلي:

(أ) السندات:

تفضل المشروعات الاستثمارية التي تتخذ شكل شركات المساهمة سياسة الاقتراض عن طريق إصدار سندات على طريقة زيادة رأس مال الأسهم بإصدار أسهم جديدة للحصول على الأموال اللازمة لها لما تتمتع به الطريقة الاولى من مزايا يمكن تلخيصها فيما يلي(١):

(١) تجنب المشاركة في إدارة المشروع: لما كان السند لا يعطي

(١) د. حلمي محمود نمر ، د. عبد المنعم محمود، الأصول العلمية والعملية في محاسبة الشركات، الجزء الثاني: شركات الأموال، بدون ناشر، د.ت، ص ١٠٢-١٠٣.

لحامله حق حضور جلسات الجمعية العمومية أو التصويت على قراراتها فإن إصدار سندات جديدة لا يترتب عليه مشاركة الغير (حملة السندات) لأصحاب المشروع (المساهمون العاديون) في إدارتهم للمشروع، أما إذا لجأت الشركة إلى زيادة رأس مال الأسهم عن طريق إصدار أسهم عادية جديدة فإن ذلك سيؤدي إلى إضافة مساهمين جدد سيكون لهم حق المشاركة في إدارة المشروع وذلك يفقد المساهمين القدامى جزءً من سيطرتهم على إدارة المشروع.

(٢) تجنب المشاركة في أرباح المشروع الفائضة: لما كانت السندات العادية لا تعطي لحاملها إلا الحق في الحصول على فائدة محددة فإن إصدار سندات لا يترتب عليه مشاركة الغير (حملة السندات) لأصحاب المشروع (حملة الأسهم العادية) في الأرباح الفائضة.

(٣) إمكان المتاجرة على حقوق المساهمين: لا تلجأ الشركات المساهمة عادة إلى سياسة الاقتراض من الغير إلا إذا كانت تتوقع أن العائد الناتج من استثمار الأموال المقترضة سيكون أكبر من قيمة الفوائد التي ستدفعها إلى أصحاب هذه القروض.

وفي الحقيقة أن مساهمي الشركة بالتجائهم إلى سياسة الاقتراض من الغير إنما يتاجرون بحقوقهم في الشركة فإن كان العائد الناتج من استثمار هذه الأموال المقترضة أكبر من نفقة تلك الأموال ممثلة في الفوائد التي ستدفع لأصحاب تلك القروض فإن حملة الأسهم يربحون من وراء ذلك، أما إذا كان العائد الناتج من استثمار هذه الأموال المقترضة أقل من نفقة تلك القروض فإن حملة الأسهم

يخسرون من وراء ذلك.

(٤) اتساع سوق الاستثمار: إصدار سندات وطرحها للاكتتاب العام يشبع رغبة طائفة جديدة من المستثمرين وأولئك لا يفضلون المخاطرة بل يكتفون بعائد ثابت وفي ذلك اتساع لسوق الاستثمار وتيسير للحصول على الأموال اللازمة للمشروع التي قد لا يتيسر الحصول عليها إذا ما طرحت أسهم جديدة للاكتتاب العام.

(٥) تجنب تعطيل الأموال في المشروع: قد تكون حاجة المشروع إلى الأموال لمدة محدودة أو لمقابلة حاجة مؤقتة، فإذا ما قوبلت تلك الحاجة عن طريق إصدار أسهم جديدة فسيترتب على ذلك وجود أموال فائضة عن احتياجات المشروع بعد زوال تلك الضرورة المؤقتة لأن الشركة لن تستطيع استهلاك هذه الأسهم التي أصدرتها أو رد قيمتها، أما إذا لجأت الشركة إلى سياسة الاقتراض المحدود الأجل فإنها تستطيع أن ترد قيمة القرض في نهاية المدة المحدودة وبذلك لا تبقى هناك أموالاً عاطلة بالمشروع.

(ب) القروض طويلة الأجل:

وهي تتمثل في القروض التي تحصل عليها المشروعات من مؤسسات التمويل المحلية والدولية لفترات طويلة الأجل لتمويل شراء الأصول الثابتة، وعادة ما يتم التفاوض المباشر مع مؤسسات التمويل للاتفاق بين المستثمرين وبينها على الشروط الخاصة بعقد القرض.

وقد يتم الحصول على القرض من جهة واحدة أو من عدة جهات تشترك في منح نفس القرض وتسمى في تلك الحالة بالقروض المسوقة أو المشاركة.

وتتمثل تكلفة القروض طويلة الأجل في مثل تلك الحالات في معدل الفائدة الممنوح به القرض والذي قد يكون ثابتًا خلال فترات القرض أو متغيرًا طبقًا لظروف السوق.

وعند منح المؤسسات المالية تلك القروض، فإنها تهتم بصفة خاصة بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة والتي تعكسها قائمة التدفقات النقدية، وعادة ما يتم تحديد الفترة الزمنية ومعدل الفائدة للقرض وفترة السماح الممنوحة لبدء سداد القرض أو أقساطه أو فوائده والأصول المرهونة للمؤسسة المالية كضمان للقرض.

وتتمتع القروض طويلة الأجل بالعديد من المزايا والتي تؤدي إلى تفضيلها عن غيرها من المصادر الأخرى والتي تتمثل فيما يلي[1]:

(١) انخفاض تكلفة التمويل بالاقتراض عن تكلفة التمويل بالأسهم، وذلك بسبب الوفورات الضريبية التي يحققها الاقتراض وكذلك تعرض المقرضين لمخاطر أقل نسبيًا عن تلك التي يتعرض لها حملة الأسهم العادية والممتازة.

(٢) ثبات تكلفة الاقتراض الممثلة في معدل فائدة الاقتراض، حيث لا تتغير مع تغير مستوى أرباح المنشأة المقترضة.

---

(١) د. مصطفى الباز، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية الجديدة، مرجع سابق، ص ٣٦٧-٣٦٨.

(٣) عدم أحقية المقرضين في حضور الجمعية العمومية للمنشأة المقترضة أو في الرقابة على نشاطها أو اختيار مجلس إدارتها، إلا في ظروف وحالات استثنائية تحددها القوانين كما في حالة تعرض المنشأة المقترضة لخطر الإفلاس والتصفية.

(٤) حق استدعاء السندات، أي قد تشترط المنشأة المقترضة أن يكون لها حق استدعاء السندات القديمة واستبدالها بسندات جديدة ذات معدل فائدة أقل وذلك في حالة انخفاض أسعار الفائدة في السوق، أو حق سداد قيمة السندات لأصحابها في أي وقت خلال مدة سريان قرض السندات وذلك في حالة توفر السيولة الزائدة لدى المنشأة المقترضة، وذلك بشرط أن يكون منصوصًا على حق الاستدعاء هذا عند إصدار قرض السندات منذ البداية أي عند طرح السندات للاكتتاب.

(ج) التأجير التمويلي:

يقصد بالتأجير التمويلي قيام المشروع الاستثماري بالانتفاع بحق استخدام الأصول الرأسمالية باستئجارها من ملاكها أو الشركة الممولة والمؤجرة لتلك الأصول بدلاً من شراءها وذلك نظرًا لعدم توافر الأموال اللازمة لعملية الشراء لتلك الأصول.

ويتم تأجير تلك الأصول الرأسمالية بموجب عقد طويل الأجل غير قابل للإلغاء بحيث تغطي القيمة الإيجارية المسددة للمؤجر على مدى فترة التعاقد الأموال المدفوعة لشراء تلك الأصول والعائد على تلك الأموال بالإضافة إلى هامش ربح مناسب.

وقد يكون أطراف العقد هما المؤجر للأصل الذي يملك الأصل

ويقوم بتأجيره للغير والمستاجر وهو الطرف الذي يقوم باستئجار الأصل من المؤجر. وقد يضاف إليهما طرف ثالث وهي/وهو المؤسسة المالية التي تقوم بمنح القروض للمؤجر لتمويل عمليات شراء الأصول الثابتة المؤجرة بموجب حق امتياز على تلك الأصول التي قامت بتمويلها. ويأخذ التأجير التمويلي عدة أشكال منها:

- التأجير المباشر: وفيها يتم استئجار الأصل من المؤجر على أن يتم إعادته بحالته إليه في نهاية فترة التعاقد.
- التأجير مع الاحتفاظ بحق الشراء في نهاية مدة التعاقد: وفيها يكون من حق المستأجر شراء الأصل وتملكه في نهاية فترة التعاقد طبقا للأسعار المتفق عليها في العقد.

(د) القروض قصيرة الأجل:

ويقصد بها القروض التي يحصل عليها المشروع من البنوك أو الموردين أو الغير لفترات قصيرة الأجل (ائتمان مصرفي أو تجاري) والتي جرى العرف على أنها أقل من السنة المالية سواء كانت مضمونة بضمان بعض الأصول أو بضمان شخصي، وتعد أحد مصادر التمويل قصير الأجل.

ويطلق علي التمويل من خلال الائتمان التجاري بالتمويل التلقائي قصير الأجل ويرجع ذلك إلى أن التوسع في حسابات المدينين وأوراق الدفع تأتي كنتيجة تلقائية لعمليات الشراء، بينما يطلق على الائتمان المصرفي قصير الأجل لفظ التمويل التفاوضي، وذلك العقد العديد من المفاوضات بين المقرض والجهة المقرضة (بنوك - مؤسسات مالية) الحصول على هذا القرض.

وتتمثل تكلفة الأموال المقترضة من البنوك والمؤسسات المالية المختلفة في الفائدة التي يتم دفعها لها والتي يتم حسابها بمعدل فائدة معين يتم الاتفاق عليه.

ويختلف حجم التمويل قصير الأجل باختلاف طبيعة نشاط المشروع، فالشركات التجارية تعتمد على حجم كبير من التمويل قصير الأجل نظرًا لارتفاع حجم الأصول المتداولة المستثمرة في تلك المشروعات عنها في المشروعات الأخرى طبقًا لمبدأ المواءمة.

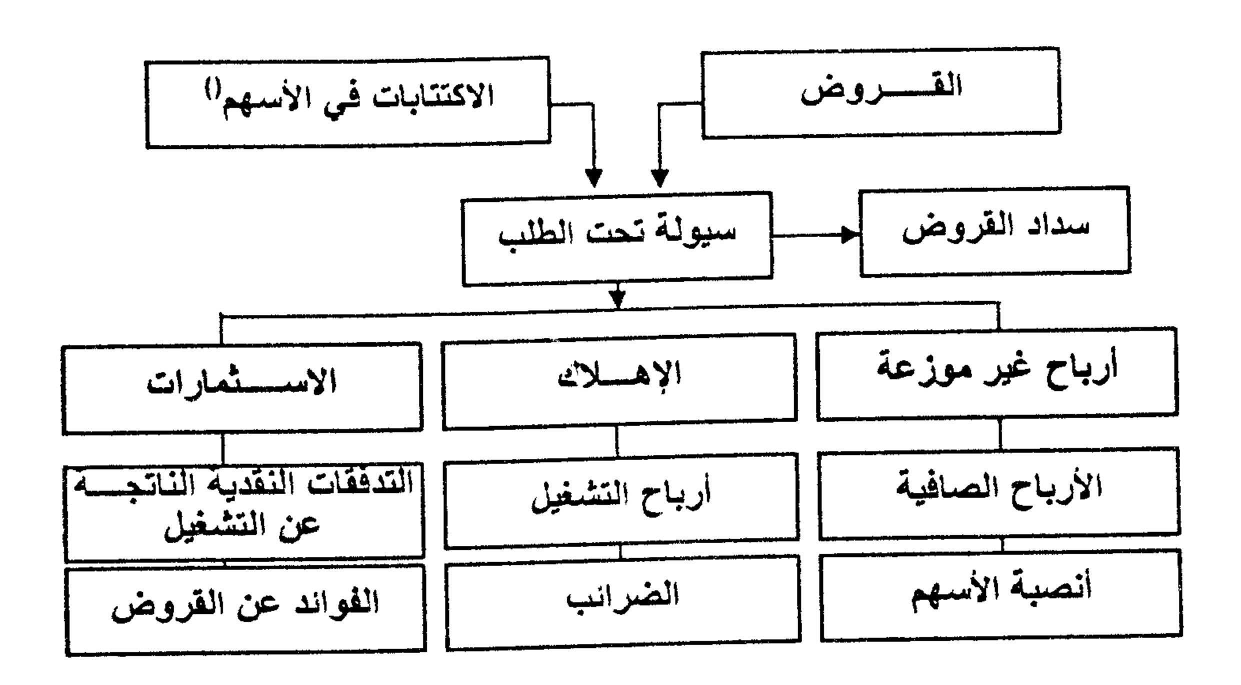
ويتميز الائتمان قصير الأجل بسهولة الحصول عليه وخصوصًا بالنسبة للائتمان التجاري، والمرونة مع زيادة حجم النشاط، وانخفاض القيود الخاصة به، بالإضافة إلى أن أثر الفشل المالي للمشروع عليه أقل من الأثر على القروض طويلة الأجل.

هذا، ويظهر الشكل الآتي التفاعلات المالية بين مصادر التمويل المختلفة.

---

(1) نقلاً عن : د. عبد العزيز فهيم هيكل، مرجع سبق ذكره، ص ٤١.

التفاعلات المالية بين مصادر التمويل



العوامل المحددة لاختيار المصدر المناسب للتمويل(١):

(١) الملائـــــــمة:

حيث يجب أن يتناسب مصدر التمويل مع استخدامات الأموال. فالاستخدام الدائم يتطلب مصدرًا طويل الأجل والعكس صحيح.

(٢) المخاطر:

حيث تتعدد المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها المشروع فهناك مخاطر تقلبات المبيعات ومخاطر الالتزامات الثابتة.

---

(1) د. طاهر مرسي عطية، دراسة الجدوى للمشروعات الجديـدة، مكتبـة الجـلاء ببورسعيد، ١٩٨٦، ص ٢١٨ وما بعدها.

(٣) السيطرة والتحكم:

وهنا نجد أنه إذا تم التمويل من خلال الأسهم الممتازة تكون السيطرة للملاك الأصليين للشركة أما إذا تم التمويل من خلال الأسهم العادية فالسيطرة هنا تكون لحملة هذه الأسهم.

(٤) سيولة الأصول:

فكلما كانت الأصول من الفرع القابل للتحويل إلى النقدية بشكل سريع يزيد الاعتماد على القروض.

(٥) التوقيـــــــــت:

حيث يمكن للمنظمات أن تحقق تطورات هامة إذا ما تمكنت من اختيار التوقيت المناسب لإصدار الأسهم والسندات.

(٦) تكلفة الأموال وسهولة الحصول عليها:

فكلما انخفض سعر الفائدة شجع ذلك على الاقتراض أما إذا كانت أحوال المنظمة المادية مضطرة فإنها سوف تجد صعوبة في الحصول على القروض.

(٧) خصائص الصناعة التي ينتمي إليها المشروع:

فالصناعات التي تتعرض لتقلبات موسمية تميل إلى الاعتماد على القروض قصيرة الأجل كما أن الصناعات التي تنتج السلع الكمالية تتميز بمرونة كبيرة في الطلب على منتجاتها لذا فهي لا تقبل على الاقتراض وذلك على عكس الصناعات التي تنتج السلع الضرورية فمرونة الطلب عليها خفيفة ومن ثم يمكنها الاعتماد على الاقتراض.

غير أن أهم ما تجدر ملاحظته هنا أن رأس المال يجب أن يراعي تحديد نسبته إلى التكلفة الاستثمارية للمشروع بحيث لا تكون نسبته ضعيفة لأن ذلك يقلل من ثقة المستثمرين فيه كما يجب أن لا تكون نسبته أكبر من اللازم بحيث يؤدي إلى ضعف العائد للمساهمين أي أن هناك عاملين متضادين يجب مراعاتهما في تحديد رأس المال وليست هناك نسبة نمطية لرأس المال بالنسبة للتكلفة الاستثمارية فكل مشروع له طبيعته وظروفه ولكن المهم هو اختيار رأس المال بالقدر الذي يسمح بتوزيع عائد مشجع للمساهمين ولا يضعف ثقة المقرضين للمشروع(١).

تكلفة الأموال(٢):

يدفع المشروع في سبيل الحصول على الأموال من أي مصدر مبلغ معين يتفق عليه ويتعهد بدفعه إلى جانب هذه الأموال ويعتبر هذا المبلغ بمثابة تكلفة يتحملها المشروع في سبيل الحصول على ما يحتاجه من مال لتمويل عملياته وتحسب التكلفة التي يتحملها المشروع في سبيل الحصول على الأموال من كل المصادر التي يمكن الالتجاء إليه بقصد إجراء مقارنة بينها وتحديد أنسبها من حيث التكلفة فإذا ما تساوت الشروط الأخرى المصاحبة لتقديم المال يختار من بينها المصدر الذي يقدم المال بأقل تكلفة كذلك يفيد حساب تكلفة الأموال في تقييم المشروعات التي تستخدم فيها الأموال فإذا تبين أن تكلفة التمويل تزيد عن العائد المتوقع أصبحت هذه المشروعات عبء

---

(1) د. أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢٢.

(2) د. سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ١١٥.

على المنظمة. هذا ويمكن حساب التكلفة الخاصة بكل مصدر من مصادر التمويل وذلك على النحو التالي:

(١) تكلفة الاقتراض:

وهي الحد الأدنى من معدل العائد الذي يجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة بواسطة الاقتراض حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوافرة لحملة الأسهم بدون تغيير وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

تكلفة الاقتراض = الفائدة ÷ أصل القرض

(٢) تكلفة الأسهم الممتازة:

هي أيضا ذلك المعدل الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة عن طريق الأسهم الممتازة حتى يمكن الاحتفاظ بالإيرادات المتوفرة لحملة الأسهم العادية بدون تغيير وتحسب من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{تكلفة الأسهم الممتازة} = \frac{\text{قيمة التوزيع الثابت للسهم}}{\text{صافي قيمة السهم}}$$

(٣) تكلفة أموال الملكية العادية:

هي الحد الأدنى من العائد الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة من هذه الأموال للحفاظ على القيمة السوقية للأسهم العادية وهي تشمل كل من:

(أ) تكلفة الأسهم العادية الجديدة:

وهي تمثل الحد الأدنى للعائد المطلوب على الاستثمارات الجديدة والممولة بإصدار هذه الأسهم الجديدة والذي يحافظ على القيمة

السوقية للسهم بدون تغيير ويحسب ذلك العائد باستخدام المعادلة الآتية:

معدل العائد المطلوب = $\frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم}}{\text{القيمة الحالية للسهم}}$ + معدل النمو المتوقع في التوزعات

(ب) تكلفة الأرباح المحتجزة:

يقصد بالأرباح المحتجزة ذلك الجزء من الإيرادات الحالية الذي لا يوزع على حملة الأسهم العادية بل يحتفظ به ويعاد استثماره في المشروع وتحسب التكلفة هنا من خلال المعادلة الآتية:

تكلفة الأرباح المحتجزة = $\frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم (١ - سعر ضريبة الدخل)}}{\text{القيمة الحالية للسهم}}$

تدريب:

أرادت إحدى الشركات استئجار آلة جديدة بدلاً من شرائها فإذا ما توافرت لديك البيانات التالية فالمطلوب مساعدة الشركة في اتخاذ القرار المناسب بالشراء أو الاستئجار:

- ثمن شراء الآلة ٠,٥ مليون جنيه.
- قيمة الآلة بعد نهاية عمرها الإنتاجي ١٠٠,٠٠٠ جنيه.
- العمر الإنتاجي للآلة ٥ سنوات.
- قيمة الإيجار السنوي ١٥٠,٠٠٠ جنيه.
- معدل الفائدة السائد في البنك ٢٠%.

الحـــل:

مبلغ الاستثمار في حالة الشراء = ثمن الشراء - قيمة الآلة بعد نهاية العمر الإنتاجي

= ٥٠٠,٠٠٠ - ١٠٠,٠٠٠ = ٤٠٠,٠٠٠ جنيه

الإيجار المنتظر دفعه طيلة خمس سنوات = ١٥٠,٠٠٠ × ٥ = ٧٥٠,٠٠٠ جنيه

الزيادة في الإيجار عن القيمة في حالة الشراء =

٧٥٠,٠٠٠ - ٤٠٠,٠٠٠ = ٣٥٠,٠٠٠ جنيه

التكلفة السنوية للتمويل عن طريق الاستئجار =

٣٥٠,٠٠٠ ÷ ٥ = ٧٠,٠٠٠ جنيه

متوسط المبالغ المستثمرة = (القيمة عند الشراء + القيمة بعد خمس سنوات) / ٢

= (٥٠٠,٠٠٠ + ١٠٠,٠٠٠) / ٢ = ٣٠٠,٠٠٠ جنيه

التكلفة السنوية للتمويل عن طريق الاستئجار= (٧٠,٠٠٠ × ١٠٠) / ٣٠٠,٠٠٠ = ٢٣%

القـــــــرار:

يفضل قيام بشراء الآلة نظرًا لأنها سوف تتحمل زيادة في حالة الإيجار مبلغ ٣٥٠,٠٠٠ جنيه كما أن معدل الفائدة السائدة في حالة الاقتراض هو ٢١% وهو بذلك أقل من المعدل الذي سوف تتحمله الشركة في حالة الاستنجار والبالغ ٢٣%.

ثانيًا: تقدير التكاليف:

يتم تقدير التكاليف من خلال ترجمة البيانات والمعلومات التي تظهرها الدراسة الفنية والتسويقية ويكون هذا التقدير بهدف التعرف على التكلفة التي يتطلبها إقامة وتنفيذ المشروع حتى يبدأ في الإنتاج والتكاليف هنا تنقسم إلى نوعين أساسيين، هما: تكاليف استثمارية وكذا تكلفة إنتاج الحجم المتوقع من المبيعات «التكلفة التشغيلية».

(١) التكاليف الاستثمارية:

تعرف التكلفة الاستثمارية بأنها مجموع المبالغ اللازم إنفاقها لإقامة المشروع وإعداده في حالة صالحة للتشغيل سواء بالعملات المحلية أو بالنقد الأجنبي أي أنها تشمل كل التكاليف من الفترة ما بين لحظة ظهور فكرة المشروع حتى انتهاء تجارب التشغيل[١].

وقبل أن نسترسل في شرح مكونات التكاليف الاستثمارية ينبغي الإشارة إلى ما يلي:

(١) أن هناك فرقا بين إجمالي التكاليف الاستثمارية وإجمالي التكاليف الرأسمالية حيث تشمل الأولى (التكاليف الرأسمالية على الأصول الثابتة + المصروفات الرأسمالية لما قبل الإنتاج + صافي رأس المال). أما الثانية (إجمالي التكاليف الرأسمالية) فإنها تشمل كافة البنود السابقة فيما عدا رأس المال العام[*].

(1) د. قاسم ناجي حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦.

(*) لاحظ أنه قد يحدث لبس أحيانًا بين مصطلح رأس المال العام والذي هو جزء من التكلفة الاستثمارية ورأس المال الجاري والذي لا يعتبر جزء من التكاليف الاستثمارية ولكنه يمثل عجزًا ناتجًا عن زيادة المصروفات عن الإيرادات ويسدد هذا العجز من الحساب الجاري بالبنك.

(٢) هناك فرق بين مجموع التكاليف الاستثمارية ومجموع قيم الأصول حيث إن مجموع قيم الأصول تمثل (الأصول الثابتة + مصاريف ما قبل الإنتاج + الأصول الجارية) وهي بذلك أكبر من مجموع التكاليف الاستثمارية والتي تتكون فقط من تكاليف الاستثمار في الأصول الثابتة + نفقات ما قبل الإنتاج + صافي رأس المال العام.

(٣) يدخل رأس المال العامل أو الزيادة فيه ضمن التكاليف الاستثمارية للمشروع في بداية حياته.

(٤) عند حساب التكاليف الاستثمارية لأغراض حساب الاستهلاك يحذف منها تكلفة الأراضي وقيمة رأس المال العامل.

(٥) هناك خطوات يجب القيام بها قبل البدء في تقدير التكاليف الاستثمارية للمشروع منها اختيار أنسب موقع للمشروع وتحديد الطاقة الإنتاجية وحصر المعدات المطلوبة حصرًا تفصيليًا شاملاً ووضع مواصفاتها الفنية وحصر ما يستورد من الخارج وما يمكن تصنيفه محليًا وكذا حجم ونوع العمالة المطلوبة ومستويات الأسعار السائدة في سنة إعداد الدراسة.

هذا وتنقسم التكاليف الاستثمارية إلى ثلاثة أنواع هي:

(أ) التكاليف الرأسمالية في الأصول الثابتة: وهي تتكون من الأنواع الرئيسية التالية:

- تكاليف الأرض وإعداد الموقع.
- تكاليف المباني والأشغال الإنشائية.
- تكاليف المكائن والآلات والمعدات.

(ب) التكاليف الرأسمالية لمرحلة مـا قبـل الإنتـاج: وأهم البنود التي تشتمل عليها هذه التكاليف ما يلي:

- النفقات الأولية الخاصة بإصدار الأسهم.
- نفقات الدراسات الخاصة بالمشروع.
- نفقات المنشآت المؤقتة داخل المشروع.
- تكاليف التدريب.
- نفقات التسويق لمرحلة ما قبل الإنتاج.
- الرسوم المدفوعة مقابل الدراسة الفنية وبراءات الاختراع.
- فوائـد القـروض وتكـاليف التـأمين المسـتحقة خـلال مرحلـة التشييد.

(ج) تكـاليف رأس المـال العام: وهي تلك المبـالغ المخصصـة للإنفـاق علـى تشـغيل المشـروع خـلال دورة واحـدة للإنتـاج أي أنهـا تمثـل من جميع المصروفات اللازمـة لتكوين مخزون من مستلزمات الإنتاج على مختلف أنواعها بالقدر الذي يكفي لتشغيل أول دورة للإنتـاج بالإضـافة إلـى مبلـغ نقـدي سـائل يجب تـوفيره لمقابلـة المصروفات العاجلة وهو يتكون من البنود التالية:

الحسابات المدينة والناجمة عن سياسات البيع الآجل والتي يعبر عنها بالمعادلة الآتية:

$$\text{الحسابات المدينة} = \frac{\text{مدة الائتمان بالأشهر}}{١٢} \times$$

قيمة المبيعات السنوية بالجملة (أي تكاليف الإنتاج + التسويق + المبيعات)

المخزون السلعي من المواد والمهمات اللازمة لدورة إنتاجية كاملة.

النقدية السائلة التي تكفي لمقابلة بعض المصروفات مثل الأجور وبعض التكاليف الصناعية.

هذا ويلاحظ أن هناك بعض الخطوات التي يجب اتباعها عند تقدير احتياجات المشروع من رأس المال العامل هي[1]:

(١) استخراج نفقات التشغيل اليومية وذلك بقسمة نفقات التشغيل للعينة القياسية على ٣٦٥ يوم.

(٢) تقدير فترة تدبير المخزون أي عدد الأيام المتوقعة الذي تقطعه رحلة طلب شراء المواد والمهمات حتى تصل إلى المخازن.

(٣) تقدير متوسط فترة الإنتاج أي المدة الزمنية بين سحب المواد من المخازن وبين دخولها المخازن مرة أخرى في صورة بضاعة تامة الصنع.

(٤) تقدير المتوسط المتوقع لعدد الأيام التي يخزن فيها المنتج النهائي قبل تسليمه للمشتري.

(٥) تقدير عدد الأيام ما بين تسليم البضائع وتواريخ الدفع.

(٦) تجميع عدد الأيام من الخطوة الثانية حتى الخامسة ثم ضرب الناتج في نفقات التشغيل اليومية التي تم الحصول عليها من الخطوة (١) ومن ثم يتم الحصول على حجم الاحتياجات من رأس المال العامل.

---

(1) د. سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص ٨١.

(٢) التكاليف التشغيلية:

وهي تلك التكاليف اللازمة لتشغيل المشروع واستغلال طاقاته وذلك خلال الفترة المحصورة ما بين ما بعد نهاية مرحلة التجارب وبدء التشغيل الفعلي للمشروع ونظرًا لأن حجم تكاليف التشغيل تختلف من سنة إلى أخرى باختلاف حجم الإنتاج فقد جرت العادة على تقدير هذه التكاليف في كل سنة من سنوات دراسة الجدوى.

وكما يجب الملاحظة أن الخامات ومستلزمات الإنتاج بمختلف أصنافها والعمالة تمثل الجزء الأكبر من تكاليف التشغيل وكذا بالنسبة لتكاليف الخامات فإن ما يدخل منها ضمن تكاليف التشغيل هو تلك الكمية التي يتم استهلاكها بالفعل. أما الكمية الموجودة بالمخازن فإنها تدخل ضمن التكاليف الرأسمالية ويشتمل بند الأجور هنا الأجور النقدية والعينية وكذا حصة المنظمة في التأمينات الاجتماعية.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن تقدير تكاليف التشغيل يتطلب إعداد عشرات الكشوف التفصيلية خاصة إذا كان المشروع يتكون من عدة قطاعات يزاول كل منها نشاطًا يختلف عن نشاط الآخر ونورد فيما يلي نموذجًا لطريقة عرض مصروفات التشغيل في تقارير دراسة الجدوى(١).

---

(1) د. أحمد فهمي جلال، مرجع سبق ذكره، ص ٢٢.

نموذج تقدير تكاليف التشغيل

السنة / البيانات	السنوات					
	السنة الأولى		السنة الثانية		السنة الثالثة	
	أجنبي	محلي	أجنبي	محلي	أجنبي	محلي
قطاع الصناعة: خامات. مستلزمات إنتاج. عمالة. متنوعات						
قطاع النقل: خامات. مستلزمات إنتاج. عمالة. متنوعات.						

هذا وينبغي على القائم بتحليل هذه التكاليف - تكاليف التشغيل - أن يدرك الفرق بين الأنواع التالية من التكاليف:

(١) التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

(٢) التكاليف التي تكون ثابتة طالما أن النشاط الإنتاجي مستمر ولكن يمكن تجنبها إذا توقف هذا النشاط مثل رواتب الموظفين القائمين بالإشراف.

(٣) التكاليف التي تكون ثابتة ولكن يمكن تجنبها إذا تم تصفية

المشروع مثل رواتب الحراس.

(٤) التكاليف التي لا يمكن تجنبها حتى ولو تم تصفية المشروع وتم بيع أصوله مثل استهلاك الأدوات التي لا يكون لها قيمة سوقية.

(٥) التكاليف التي لا تكون مرتبة على الإنتاج ولكنها تكون خاضعة لتصرف الإدارة مثل مصاريف الإعلان.

(٦) التكاليف المضافة وهي التي ترتب على اتخاذ قرار بالعمل الإضافي مثلاً.

(٧) التكاليف المتفرقة وهي التي تتغير نتيجة لاتخاذ قرار مثل تكاليف الإهلاك الراجع لمضي المدة.

(٨) التكاليف العامة والتكاليف المنفصلة أي التكاليف الخاصة بالمشروع ككل والتكاليف الخاصة بإنتاج سلعة معينة.

(٩) التكاليف النقدية وغير النقدية فالأولى تتطلب إنفاقا جاريًا والثانية لا تتطلب ذلك مثل الإهلاك.

(١٠) التكاليف الظاهرة والضمنية فالأولى تظهر في الدفاتر والثانية لا تظهر مثل الفائدة على رأس المال المملوك.

ثالثًا: التحليل المالي:

المفهـــــوم:

التحليل المالي هو عملية منظمة تهدف إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المنظمة لتعزيزها وعلى مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها وذلك من خلال القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة بالإضافة إلى الاستعانة بالمعلومات المتاحة ذات العلاقة مثل: أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة.

الأهـــــداف:

تتعدد أهداف التحليل المالي غير أن أهم هذه الأهداف تتمثل فيما يلي[1]:

(١) تجديد الاحتياجات المالية للمشروع.

(٢) تحليل مسببات الأرباح والخسائر المتضمنة.

(٣) تقييم هيكل التمويل واتخاذ القرارات المتعلقة بتصحيحه.

(٤) ترشيد القرارات المالية وذلك من خلال قياس المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات بالمنظمة.

(٥) التعرف على كفاءة الأنشطة الرئيسية للمنظمة مثل: النشاط التسويقي والإنتاجي والمالي.

(٦) التعرف على كفاءة الأداء العام للمنظمة والتعرف على نقاط الضعف والقوة مما يعطي مؤشرًا عن مواطن تحسين الأداء.

مقومات التحليل المالي: [2]

(١) أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقى منها المحلل المالي معلوماته بقدر مقبول من المصداقية والموضوعية من جهة والملائمة من جهة أخرى.

(٢) أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجًا علميًا يتناسب مع أهداف عملية التحليل وأن يستخدم أساليب التحليل التي

---

(١) د. عبد العاطي لاشين، الإدارة المالية والاستثمار، غير مبين الناشر، ٢٠٠٢، ص ٤٣.

(٢) د. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢، ص ٤.

تجمع بشكل متوازن بين سمتي الموضوعية والملائمة للأهداف التي يسعى إليها.

أركان عملية التحليل المالي[1]:

تتم عملية التحليل المالي من خلال ما يأتي:

(١) تقييم وتحليل البناء المالي للمنظمة من أصول ثابتة ومتداولة ومصادر التمويل.

(٢) تقييم وتحليل عمليات المنظمة المالية أو دورتها التشغيلية من مراحل صنع أو إنتاج السلعة أو الخدمة ثم بيعها وتحصيل ثمنها.

(٣) تقييم وتحليل مرونة المنظمة في التعامل مع العمليات الطارئة والأحداث غير المتوقعة كالانحرافات في التدفقات النقدية أو الانحرافات في المبيعات المتوقعة.

(٤) تقييم وتحليل اتجاهات المنظمة المالية التي تسير عليها ومنهجها

اتجاهات التحليل المالي:

هناك ثلاثة اتجاهات رئيسية للتحليل المالي هي:

(١) المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط والتعرف على أوجه الاختلاف وأسبابها لاتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة.

(٢) المقارنة بين بين الأداء الفعلي والأداء التاريخي للمنظمة والتعرف على نقاط الضعف والقوة.

---

(١) هيثم محمد الزغبي، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٨.

(٣) المقارنة بين الأداء الفعلي للمنظمة وأداء الشركات الأخرى في الصناعة للتعرف على نقاط الضعف والقوة.

مصادر المعلومات اللازمة للتحليل المالي:

يمكن بشكل عام حصر مصادر تلك المعلومات فيما يلي:

(١) البيانات المحاسبية الختامية المنشورة وغير المنشورة وهي تشمل الميزانيات العمومية وقوائم الدخل وقوائم التدفقات النقدية والإيضاحات المرفقة بتلك القوائم.

(٢) تقرير مدقق الحسابات والتقرير الختامي لأعضاء مجلس الإدارة.

(٣) التقارير المالية الداخلية التي تعد لأغراض التنبؤات المالية.

(٤) المعلومات الصادرة عن البورصات والأسواق المالية.

(٥) النشرات الاقتصادية التي تصدر عن الهيئات والمؤسسات الحكومية.

مجالات التحليل المالي:

(١) التخطيط المالي:

حيث يستند التخطيط على مجموعة المعلومات والبيانات المستقاة من التحليل المالي والتي تستخدم في التنبؤات المستقبلية.

(٢) الرقابة المالية وتحليل الأداء:

وهنا تجدر الإشارة إلى أن التحليل المالي من خلال أدواته المختلفة يعتبر بمثابة الوسيلة الفعالة والناجحة لتحقيق هدف الرقابة المالية وتحليل أداء نشاطات المنظمة المالية وعملياتها.

(٣) التحليل الائتماني:

وهنا يلاحظ أن التحليل المالي يقدم منظومة المعلومات التي تمكن المدير المالي من اتخاذ القرارات المتعلقة بالبيع الآجل وذلك من خلال دراسة المركز المالي للعميل وتحليل نقطة التوازن بين الفوائد المتوقعة جراء تقديم الائتمان لهذا العميل وبين المخاطر المترتبة على هذه العملية.

(٤) التحليل الاستثماري:

وهنا يقوم التحليل المالي بتقييم المنظمة وتحليل سلامة استثماراتها وكفاءة عملياتها المالية في تحقيق العائد الأعلى مع درجة المخاطرة الأدنى وتكون نتيجة هذه التحليلات معروضة على الجمهور لخلق نوع من الثقة بين جمهور المنظمة وإدارتها من جهة وتقديم كافة المعلومات التي توضح سلامة استثمارات المنظمة من جهة أخرى.

الجهات المستفيدة من التحليل المالي[١]:

(١) إدارة المنظمة حيث تستعمل إدارة المنظمة التحليل المالي في الأغراض التالية:

(أ) التخطيط المالي لفترات مالية معينة.

(ب) الرقابة المالية للتأكد من تطبيق الخطط الموضوعة.

(ج) تحديد معدل العائد على استثمار أموال المنظمة.

---

(١) هيثم محمد الزغبي، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص ١٥٩ وما بعدها.

(٢) موظفو المنظمة يستخدمون التحليل المالي للأغراض التالية:
(أ) تقوية الروح المعنوية ودرجة ولاء العاملين للمنظمة.
(ب) إظهار نقاط الضعف والقوة التي تدفع العاملين إلى التفاني في العمل.
(ج) اطلاع الموظفين على المركز المالي للمنظمة يدفعهم لأن تكون مطالبهم متناسبة مع قدرات المنظمة المالية.
(٣) أصحاب الأملاك في المنظمة والمستثمرين: يستفيدون من التحليل لتحقيق الأغراض التالية:
(أ) مقارنة أداء المنظمة مع المنظمات الأخرى المشابهة.
(ب) تحليل نسبة تحقيق المنظمة للأرباح أو الخسائر لفترة زمنية معينة.
(ج) تحليل قدرات المنظمة على التوسع والنمو أو مواجهة الانكماش والفشل.
(٤) أصحاب الديون على المنظمة: يستفيدون من التحليل المالي في تحقيق الأغراض التالية:
(أ) تحليل درجة المخاطر التي تعمل المنظمة في إطارها.
(ب) تحليل سلامة المركز المالي والائتماني للمنظمة.
(ج) تحليل قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها وتسديد الاستحقاقات في أوقاتها.
(٥) المؤسسات الحكومية: تستفيد المؤسسات الحكومية من التحليل المالي في تحقيق الأغراض التالية:
(أ) الرقابة على أداء المنظمة ومدى تماشيه مع القوانين والأنظمة.

(ب) تحليل الأداء المالي للأغراض الضريبية.

(ج) تحليل سياسات المنظمة التسعيرية والبيعية والتأجيرية.

خطوات التحليل المالي: (١)

منذ البداية يجب التنويه بأنه ليس هناك دليل ثابت يرشد المحلل المالي إلى الخطوات المثالية التي يجب اتباعها عند القيام بعملية التحليل وإنما نحن نورد الخطوات التالية على سبيل الاسترشاد فقط:

(١) التأكد من وجود التكليف من الجهة التي ترغب في التحليل.

(٢) التأكد من وضوح الهدف من التحليل ذلك لأن الهدف من التحليل قد يختلف من حالة لأخرى فالمستثمر مثلاً قد يهدف إلى التعرف على ربحية المنظمة بينما المقرض يهدف إلى معرفة مدى قدرة المنظمة على السداد.

(٣) تحديد نطاق ومدخلات عملية التحليل والفترة المالية المشمولة بعملية التحليل أي هل يشمل التحليل عددًا معينًا من الإدارات أو جميع الإدارات وهل ستكون مدخلات عملية التحليل هي الضمانات والمعلومات والقوائم الضرورية أم سيتم إدخال بيانات لها علاقاتها بالتحليل وما هي الفترة الزمنية التي سيتم تحليل قوائمها المالية.

(٤) إعادة تبويب القوائم المالية أي تبويب الأرقام الواردة في تلك القوائم إلى مجموعات تضم جزئيات متجانسة بحيث تعبر كل مجموعة عن حقيقة معينة يتم وضع تعريفات تبين المقصود بكل مصطلح أو مجموعة.

---

(١) د هيثم محمد الزغبي، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٨ وما بعدها.

(٥) اختيار أساليب وأدوات التحليل المناسبة حيث يجب هنا اختيار الأسلوب الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف الذي يريده المحلل فعندما يختار مثلاً المحلل المالي أسلوب النسب يجب عليه اختيار عدد ملائم منها والذي يخدم الهدف الذي يسعى إليه.

(٦) استعمال المقاييس والمعايير للمقارنة بين الأرقام المعيارية والأرقام الفعلية وهذه هي الخطوة الأهم والأصعب لأنها تعتمد على المستوى الذهني للمحلل وقدرته على الإبداع والتمحيص والمهارة في اكتشاف ما يقف وراء الأرقام والبيانات من الخصائص.

(٧) إظهار النتائج والاستنتاجات: وهنا يقوم المحلل المالي بشرح سبب ظهور النتائج بالصورة النهائية وبيان درجة القبول في كل سنة وتحديد درجة الخطورة وأيضًا أسباب الانحرافات وتحديدها وتفسير أسباب وقوعها ثم وضع الاستنتاجات والتفسيرات التي توصل إليها ومقارنتها بالخصائص والمعلومات التي استند إليها.

(٨) كتابة تقرير التحليل: وهذه التقارير يجب أن تشتمل على النقاط التالية:

(أ) ذكر تفصيلات التحليل مثل: التكيف ومصادر البيانات.

(ب) ذكر الهدف من التحليل.

(ج) ذكر المنهجية التي اعتمد عليها التحليل.

(د) ذكر نتائج التحليل والمقارنة والاستنتاجات.

(هـ) ذكر التوصيات وآراء المحلل حول موضوع التحليل.

أساليب التحليل المالي:

يمكن القول بأن هناك عددًا كبيرًا من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لأغراض التحليل ولكننا هنا سوف نركز على أسلوبين فقط هما:

(١) القوائم المالية. (٢) النسب المالية.

(١) القوائم المالية:

هي أرقام تعبر عن العمليات التي قامت بها المنظمة خلال السنة المالية مرتبة حسب الهدف من إعدادها فهناك قوائم تقيس الوضع الحالي للمنظمة من حيث المديونية والدائنين وهناك قوائم تقيس صافي الدخل من حيث الإيرادات والمصروفات وأخرى تقيس التدفقات النقدية من تدفقات داخلة وأخرى خارجة.

أهداف القوائم المالية:

(١) عرض جميع الأرقام والمعلومات والبيانات المالية الخاصة بكل فترة زمنية على حده.
(٢) تحديد أصول المنظمة سواء طويلة الأجل أم قصيرة الأجل.
(٣) تمثيل أصول وخصوم المنظمة بالوحدات النقدية المتداولة.
(٤) تحديد المتغيرات التي حدثت في أصول وخصوم المنظمة والموازنة فيها واستخراج الجانب الأرجح.
(٥) إعطاء مؤشر دقيق عن المركز المالي للمنظمة.

مفهوم التحليل المالي للقوائم المالية[1]:

يقصد بتحليل القوائم المالية «استخدام مجموعة من الأساليب بهدف إظهار الارتباطات المختلفة بين عناصرها والمتغيرات التي طرأت على الهيكل المالي» ويتضمن التحليل المالي للقوائم المالية تحليلاً للقرارات والنتائج المالية بحيث يغطي أربعة مجالات رئيسية هي:

(أ) تحليل الربحية. (ب) تحليل السيولة.

(ج) تحليل قرارات التمويل طويل الأجل وقصير الأجل.

(د) تحليل قرارات الاستثمار طويل الأجل وقصير الأجل.

هذا، وفي تحليلنا للقوائم المالية سوف تستخدم كل من التحليل الأفقي والتحليل الرأسي. وذلك على النحو التالي:

(١) التحليل المالي الأفقي «التحليل المالي المقارن»:

يمكن ملاحظة التغيرات التي طرأت على عناصر القوائم المالية بصورة واضحة عندما يتم وضع تلك العناصر والتي تتعلق بعامين ماليين متتاليين أو أكثر جنبًا إلى جنب في عدة أعمدة (كل عمود يمثل سنة مالية) في قائمة واحدة. وتسمى القوائم المعدة في ذلك الشكل بالقوائم المالية المقارنة ويمكن إجراء التحليل المالي الأفقي للقوائم المالية بإحدى طريقتين هما:

(أ) اختيار إحدى الفترات المالية كفترة أساس وإجراء المقارنات بين عناصر القوائم المالية للسنوات المالية المختلفة بعناصر

---

(١) علي محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٦٢-٣٧٦.

القوائم المالية الخاصة بتلك الفترة.

(ب) إجراء المقارنة بين عناصر القوائم المالية لفترة معينة بعناصر القوائم المالية للفترة المالية السابقة لها.

(٢) التحليل المالي الرأسي:

ويقصد به تحليل القوائم المالية وإظهار الارتباطات بين عناصر تلك القوائم إلى الإجماليات في صورة نسبة منوية ويتم إجراء التحليل الرأسي للقوائم المالية عن طريق نسبة عناصر تلك القوائم إلى إجمالي العناصر المتماثلة وفقًا لترتيب تلك القوائم أي نسبة عناصر الأصول الثابتة والمتداولة إلى إجمالي الأصول الثابتة أو نسبة عناصر الأصول المتداولة إلى إجمالي الأصول المتداولة وعادة ما يطلق على النسب والمؤشرات المنوية التي تم استنتاجها من خلال التحليل المالي بالوزن النسبي لبنود قائمة المركز المالي كما يطلق على هيكل تلك النسب التوزيع النسبي لبنود قائمة المركز المالي ويطلق على القائمة التي تتضمن هذه النسب قائمة الحجم النسبي لبنود قائمة المركز المالي.

ثانيًا: النسب المالية:

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعًا في عالم الأعمال لأنه يوفر عددًا كبيرًا من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المنظمات في مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم.

وتعرف النسبة المالية بأنها «علاقة تربط بين بندين أو أكثر

من بنود القوائم المالية وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين... وهناك بصفة عامة مجموعة من الحدود التي يجب أن يعمل في ظلها المحلل المالي إذا ما أراد الاستعانة بالنسب المالية وتتمثل هذه الحدود فيما يلي(١):

(١) تحديد الهدف من عملية التحليل المالي.

(٢) تحديد نطاق البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التحليل.

(٣) تحديد الحدود الدنيا والقصوى المقبولة لكل نسبة.

(٤) وضع نسب معيارية للنسب المحسوبة.

(٥) اختيار النسب التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من التحليل.

(٦) تحديد المعنى الصحيح والتفسير الواقعي لما تعنيه كل فئة والدلائل والمؤشرات التي تشير إليها تلك النسبة.

هذا وسوف نستعرض فيما يلي أهم أنواع النسب المالية(٢):

---

(١) هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى كتاب الإدارة المالية للمؤلف.

(١) نسب السيولة:

- يقصد بتحليل السيولة التعرف على مدى قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية في فترة زمنية قصيرة الأجل.
- وجدير بالإشارة إلى أن تحليل السيولة يتم على اساس سنوي وأن الصورة السنوية للنقد تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الاسمية لمدفوعات ومقبوضات المشروع كما يجب الأخذ في الاعتبار الوضع النقدي المتعلق بالمبادلات المالية الخاصة بما يلي[١]:

(١) مدفوعات خدمة الديوان ... الأصل والفوائد..

(٢) مدفوعات أرباح الأسهم.

(٣) مدفوعات التأمين وإعادة التأمين.

(٤) مدى إمكانية معالجة العجز النقدي باللجوء إلى اعتماد مصرفي قصير الأجل.

(٥) ما إذا كانت شروط التمويل طويلة الأجل كافية لنشاطات المشروع المستقبلية.

(٦) ما إذا كانت أرباح الأسهم المتوقعة من قبل المساهمين تتحقق على مدى العمر الاقتصادي للمشروع.

هذا وتعد عملية تحليل السيولة من الأهمية بمكان لكل من الإدارة والملاك والمقرضين الذين يقدمون للمنشأة ائتمانًا قصير الأجل.

---

(1) د. قاسم ناجي حمدي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣١.

وفيما يلي عرضًا لأهم نسب تحليل السيولة:

(أ) نسبة التداول:

وتعتبر هذه النسبة مؤشرًا على مدى قدرة المنشأة على سداد الخصوم المتداولة من الأصول المتداولة ويعاب عليها افتراض سرعة تحويل المخزون السلعي إلى نقدية وهي تحسب من خلال المعادلة الآتية:

نسبة التداول = مجموع الأصول المتداولة ÷ مجموع الخصوم المتداولة

(ب) نسبة التداول السريع:

وهي تعتبر مقياسًا لمدى قدرة المنظمة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل من الأصول سريعة التحويل إلى نقدية ويتم حساب هذه النسبة من خلال المعادلة الآتية:

نسبة التداول السريع = (مجموع الأصول المتداولة - المخزون السلعي) ÷ مجموع الخصوم المتداولة

(ج) سيولة الذمم:

إذا شعر القائم بالتحليل أن نسبة التداول أو نسبة التداول السريع تقل عن مثيلتها على مستوى الصناعة فإن عليه القيام بتحليل كل بند من بنود الأصول المتداولة - وخاصة الذمم والمخزون للتأكد من مدى سيولتها وبالنسبة لسيولة الذمم فإنه يمكن قياسها عن طريقين:

١ - متوسط فترة التحصيل:

يقصد بفترة التحصيل تلك الفترة الزمنية التي تنقضي ما بين اتمام صفقة البيع وتحصيل قيمة الفاتورة الخاصة به ويتم حساب تلك الفترة من خلال المعادلة الآتية:

متوسط فترة التحصيل= (اجمالي الذمم × عدد أيام السنة) ÷ صافي المبيعات الآجلة

٢- تحليل أعمار الحسابات المدينة:

نظرًا لأن متوسط فترة التحصيل يعطي مؤشرات عامة حيث يوجد عادة فريقان من العملاء أحدهما يقوم بالسداد قبل فترة الائتمان والآخر يقوم بالسداد بعد فترة الائتمان لذلك فإنه يفضل تصنيف تلك الحسابات من حيث عمرها أي من حيث المدة التي تمضي قبل أن يتم تحصيل قيمتها من العملاء ثم مقارنتها بفترة الائتمان التي حددتها المنظمة. ويوضح الجدول التالي الكيفية التي يمكن بها تصنيف الحسابات المدينة.

تصنيف الحسابات المدينة حسب عمر الحساب

عمر الحساب بالأيام	النسبة المئوية لقيم الحساب إلى إجمالي الذمم
١ - ٩	%٥٥
١٠ - ٣٠	%٢٠
٣١ - ٤٠ أيام	%٤
٤٦ - ٥٩	%٦
٦٠ فاكثر	%١٥

(ج) ســـــــيولة المخزون:

وهنا يتم التفرقة بين حالتين:

(١) متوسط فترة بقاء البضاعة المشتراة في المخازن حتى يتم بيعها ويتم حسابها باستخدام المعادلة الآتية:

متوسط فترة البضاعة في المخازن = (رصيد المخزون × ٦٣٠) ÷ تكلفة البضاعة المباعة

(٢) متوسط الفترة التي تمضي بين بيع البضاعة الآجلة وتحصيل قيمتها ويتم حساب تلك الفترة من خلال المعادلة الآتية:

سيولة المخزون = متوسط فترة التخزين + متوسط فترة التحصيل

(٢) تحليل هيكل رأس المال:

يقصد بتحليل هيكل رأس المال التعرف على مكوناته والتي تتمثل في مصادر التمويل طويلة الأجل - القروض طويلة الأجل بما فيها السندات وحقوق الملكية التي تتكون من رأس المال المدفوع والأرباح المحتجزة وكذا الأسهم الممتازة - وذلك بهدف التعرف على إذا ما كان التمويل طويل الأجل قادرًا على تغطية التكاليف الاستثمارية الثابتة أم لا. وبصفة عامة فإنه يمكن القول بأنه كلما كانت قيمة حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل أكبر من مجموع القروض قصيرة الأجل كلما كانت المخاطر التي يتعرض لها المشروع أقل والعكس صحيح حيث تزداد المخاطر التي يتعرض لها المشروع حينما تكون مجموع هذه القروض أكبر من مجموع قيم حقوق الملكية والقروض طويلة الأجل ذلك لأن زيادة اعتماد المشروع على القروض قصيرة الأجل في تمويل أصوله الثابتة من شأنه أن يحمل

ميزان النقد الخاص بالمشروع بأعباء مالية مبكرة.

ونستعرض فيما يلي أهم النسب المالية التي تستخدم في تحليل هيكل رأس المال.

(أ) نسب الاقتراض:

وهي تقيس المدى الذي ذهبت إليه المنشأة في الاعتماد على أموال الغير في تمويل احتياجاتها. هذا ومع بقاء العوامل الأخرى ثابتة فإنه كلما زادت القروض المقدمة إلى المنظمة كلما انخفضت فرص المقترضين في الحصول على الفوائد واسترداد القيمة الأصلية للأموال التي أقرضوها ومن أهم هذه النسب ما يلي:

نسبة الاقتراض = مجموع القروض ÷ مجموع الأصول

$$= \frac{\text{(مجموع الخصوم المتداولة + مجموع الخصوم غير المتداولة)}}{\text{مجموع الأصول}}$$

$$\text{نسبة القروض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{مجموع القروض}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

$$= \frac{\text{(الخصوم المتداولة + القروض متوسطة الأجل + القروض طويلة الأجل)}}{\text{رأس المال + الاحتياطيات الرأسمالية + الأرباح المحتجزة}}$$

$$\text{نسبة هيكل رأس المال} = \frac{\text{خصوم طويلة الأجل}}{\text{(القروض طويلة الأجل + حقوق الملكية + الأسهم الممتازة)}}$$

(ب) نسب التغطية:

وهذه النسب تهدف إلى قياس مدى قدرة المنظمة على سداد الأعباء المالية القابلة كفوائد الديون والإيجارات المستحقة واحتياطيات سداد القروض ومن أهم هذه النسب:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضريبة}}{\text{مجموع الفوائد}}$$

ويقيس هذا المعدل عدد المرات التي يمكن فيها تغطية الفوائد من صافي الدخل المتاح لسدادها.

$$\text{معدل تغطية الأعباء الثابتة} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضريبة + الإيجارات}}{\text{الفوائد + الإيجارات + الاحتياطيات المعدلة لسداد القروض}}$$

هذا وتحسب الاحتياطات المعدلة لسداد القروض من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{الاحتياطيات المعدلة لسداد القروض} \quad \frac{\text{الاحتياطي المطلوب لسداد القرض}}{\text{١ - معدل الضريبة}}$$

تخطيط ربحية المشروعات الاستثمارية:

وهنا نلفت النظر إلى حقيقة هامة وهي أن دور خبراء الجدوى لا يجب أن يقتصر على تقويم المشروع الاستثماري بمكوناته المقترحة مبدئيًا بل يجب عليهم خصوصًا في حالة إذا ما تبين عدم جدوى المشروع أن يبحثوا في مختلف الوسائل التي يمكن استخدامها تحسين صورة المشروع بما يزيد من فعاليته في تحقيق أهدافه ومن ثم يرقى إلى مرتبة القبول. ومن بين الأدوات التي يمكن استخدامها

في هذا المجال[١]:

(أ) رافعة التشغيل[٢]:

نعنى بالرافعة التشغيلية استخدام أصول أو أموال يترتب عليها تكاليف ثابتة أو ينتج عنها تحقيق عائد ثابت ويمكن توضيح مفهوم رافعة التشغيل باستخدام الافتراضات الآتية:

على افتراض أن لدينا مشروعين (أ) ، (ب) سعر البيع لمنتجاتهما متماثل ٧ جنيهات للوحدة بينما التكلفة المتغيرة للوحدة في المشروع الأول ٢ جنيه وللمشروع الثاني ٣ جنيه والتكلفة الثابتة للشركة الأولى ١٥,٠٠٠ جنيه والثانية ٢٠,٠٠٠ جنيه وذلك على النحو الذي يوضحه الجدول التالي.

	مشروع (أ)	مشروع (ب)
- سعر بيع الوحدة	٧	٧
- التكلفة المتغيرة للوحدة	٢	٣
- التكاليف الثابتة	١٥,٠٠٠	٢٠,٠٠٠

والآن نتابع حساباتنا في المفاضلة بين هذين المشروعين وذلك من خلال حساب نقطة التعادل لكليهما:

نقطة التعادل للمشروع (أ) = ١٥,٠٠٠ ÷ (٧ - ٢) = ٣٠٠٠ جنيه

نقطة التعادل للمشروع (ب) = ٢٠,٠٠٠٠ ÷ (٧ - ٣) = ٥,٠٠٠ جنيه

(1) د. حنفي زكي عيد، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٥.

(2) يقصد بالرافعة في مجال دراسة الجدوى استخدام أحد المتغيرات في التأثير على نتائج الأعمال المتوقعة للمشروع الاستثماري.

وبطبيعة الحال إذا حدث تغير في المبيعات بالنسبة لأي من المشروعين فإن ذلك بالضرورة سوف يؤدي إلى تغير في الأرباح وذلك على النحو الذي سيوضحه الجدول التالي:

	كمية المبيعات	قيمة المبيعات	إجمالي التالب ثابت + متغير	الربح
المشروع (١)	٢,٠٠٠	١٤,٠٠٠	١٩,٠٠٠	٥٠٠٠
	٣,٠٠٠	٢١,٠٠٠	٢١,٠٠٠	صفر
	٤,٠٠٠	٢٨,٠٠٠	٢٣,٠٠٠	٥٠٠٠
	٦,٠٠٠	٤٢,٠٠٠	٢٧,٠٠٠	١٥,٠٠٠
	٨,٠٠٠	٥٦,٠٠٠	٣١,٠٠٠	٢٥,٠٠٠
المشروع (ب)	٢,٠٠٠	١٤,٠٠٠	٢٦,٠٠٠	١٢,٠٠٠
	٣,٠٠٠	٢١,٠٠٠	٢٩,٠٠٠	٨٠٠٠
	٤,٠٠٠	٢٨,٠٠٠	٣٢,٠٠٠	٤٠٠٠
	٦,٠٠٠	٤٢,٠٠٠	٣٨,٠٠٠	١٤,٠٠٠
	٨,٠٠٠	٥٦,٠٠٠	٤٤,٠٠٠	١٢,٠٠٠

بمقارنة ربحية المشروع (أ) بربحية المشروع (ب) عند مستويات المبيعات المختلفة يتضح ما يلي:

يتميز المشروع (أ) عن المشروع (ب) بانخفاض التكاليف الثابتة وانخفاض التكلفة المتغيرة للوحدة بالمقارنة بالمشروع (ب). وبالتالي فعند مستوى مبيعات ٢,٠٠٠ وحدة حقق المشروع (أ) خسائر مقدارها ٥٠٠٠ جنيه بينما حقق المشروع (ب) خسائر مقدارها ١٢,٠٠٠ جنيه ولكن عند مستوى مبيعات ٨٠٠٠ وحدة حقق المشروع (أ) أرباحًا مقدارها ٢٥,٠٠٠ جنيه مقابل أرباحًا قدرها (١٢,٠٠٠) جنيه فقط للمشروع (ب) عند نفس مستوى

المبيعات والسؤال الآن هو:

هل معدل التغير في حجم الربح الناتج عن تغير حجم المبيعات في المشروعين واحد. أو أن الربح يتغير بمعدل أسرع بالنسبة لأحدهما؟

إن الإجابة على هذا التساؤل تستدعي حساب درجة رافعة التشغيل والتي تستخدم في تقدير التغير المتوقع في الأرباح نتيجة التغير المتوقع في مستوى النشاط ويتم ذلك من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{درجة الرافعة} = \frac{\text{سعر بيع الوحدة} \times \text{عدد الوحدات المباعة} - \text{التكلفة المتغيرة}}{\text{سعر بيع الوحدة} \times \text{عدد الوحدات المباعة} - \text{التكلفة المتغيرة} - \text{التكلفة الثابتة}}$$

$$= \frac{\text{هامش المساهمة}}{\text{صافي الربح}}$$

∴ درجة رافعة التشغيل للمشروع (أ) عند حجم مبيعات ٨٠٠٠ وحدة =

$$= \frac{(٧ \times ٨٠٠٠) - (٢ \times ٨٠٠٠)}{(٧ \times ٨٠٠٠) - (٢ \times ٨٠٠٠ - ١٥٠٠٠)}$$

$$= \frac{٥٦٠٠٠ - ١٦٠٠٠}{٥٦٠٠٠ - ١٦٠٠٠ - ١٥٠٠٠} = ١,٦٠ \text{ تقريبًا}$$

وهذا يعني أن ارتفاع حجم المبيعات إلى ٨٠٠٠ وحدة سوف يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة ١٦٠%.

درجة رافعة التشغيل للمشروع (ب) عند حجم مبيعات ٨٠٠٠ وحدة

$$= \frac{(٨٠٠٠ \times ٣) - (٨٠٠٠ \times ٧)}{(٢٠٠٠٠ - ٨٠٠٠ \times ٣) - (٨٠٠٠ \times ٧)}$$

$$= ٢,٦٦$$

هذا يعني أن ارتفاع حجم المبيعات إلى ٨٠٠٠ جنيه وحدة سوف يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة ٢٦٦%. وبذلك يمكن القول بأن المشروع (ب) أفضل من المشروع (أ). وذلك على الرغم من أن المشروع الأول قد حقق التعادل عند ٣٠٠٠٠ وحدة والثاني قد حقق التعادل عند ٥٠٠٠ وحدة. وهذا يدل على أن عبور المشروع (ب) لنقطة التعادل قد مكّنه من تحقيق الأرباح بشكل أسرع وأكبر مما يحقق بعد عبور المشروع (أ) لنقطة التعادل.

∴ وأخيرًا فإنه يجب أن نلفت النظر إلى أن رافعة التشغيل تتأثر بعنصرين أساسيين هما:

والتكاليف الثابتة: فمع ثبات العناصر الأخرى فإنه كلما زادت التكاليف الثابتة زادت رافعة التشغيل والعكس صحيح.

مستوى المبيعات: فمع ثبات العناصر الأخرى كلما زاد مستوى المبيعات انخفضت رافعة التشغيل والعكس صحيح.

(ب) رافعة التمويل:

تستخدم رافعة التمويل في المفاضلة بين مصادر التمويل المختلفة حيث إن لكل مصدر من مصادر التمويل تكلفة معينة والمفاضلة بين هذه المصادر يستدعى استخدام رافعة التمويل والتي

ترتكز بصفة أساسية على مقدار الفائدة على السندات وبالتالي فإن زيادة الفائدة مع بقاء الأرباح قبل الفوائد والضرائب على حالها معناه زيادة درجة المتاجرة على الملكية والعكس صحيح.

هذا ويتم حساب قيمة رافعة التمويل من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{قيمة الرافعة المالية} = \frac{\text{نسبة الزيادة في الأرباح قبل الضرائب}}{\text{نسبة الزيادة في الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}$$

أو

$$\text{درجة الرافعة المالية} = \frac{\text{الأرباح قبل حساب الضرائب والفوائد}}{\text{الأرباح قبل حساب الضرائب - الفوائد}}$$

أي أن درجة الرافعة المالية = ر ÷ (ر - ف)

حيث: ف = الفوائد بالجنيهات

ر = الربح قبل الفوائد

فمثلاً: إذا افترضنا أن المشروع (أ) تبلغ أرباحه السنوية قبل خصم الضرائب والفوائد المستحقة على قروضه ١٢٥٠٠٠ جنيهًا وأن قيمة الفوائد تبلغ ٢٥٠٠٠ جنيهًا فما هي درجة الرافعة المالية؟

الحـــل:

الرافعة المالية = ١٢٥٠٠٠ ÷ (١٢٥٠٠٠ - ٢٥٠٠٠) = ١,٢٥

وهذا يعني أن الزيادة في الأرباح بمعدل ١٠٠% تؤدي لزيادة العائد لحاملي الأسهم العادية بمعدل ١٢٥%.

نماذج الحصول على
قروض للمشروعات



بنك

نموذج طلب ائتمان رقم:

برنامج دعم عدة قطاعات

خط ائتمان دائرى

التاريخ :   /   / ٢٠٠

اسم البنك المشترك فى البرنامج : الكود:

اسم الفرع :

العميل:

الاسم :

فى حالة المشروع غير الفردى:

الشخص المسئول:

العنوان:

التليفون : الفاكس:

موقع المشروع:

المحافظة : الكود:

المركز : الكود:

القرية:

القروض السابقة:

الشكل القانونى للمشروع:

أ) منشاة فردية

ب) تاجر وحيد مسجل

اسم المدير:

رقم السجل التجارى:

ج) شركة:

بسيطة / محدودة / عامة

اسم الشريك الرئيسى:

رقم السجل التجارى:

د) شركة مساهمة (أخرى)

القانون الذى تخضع له:

رقم السجل التجارى:

المساهمون الرئيسيين:

هـ) شركة ذات مسئولية محدودة:

القانون الذى تخضع له:

رقم السجل التجارى:

المساهمون الرئيسيين:

و) جمعيات تعاونية:

اصلاح زراعى زراعى

المشروع:

- القطاع

محاصيل ☐ بستانية	تربية ☐ أسماك	إنتاج ☐ دواجن	الرى والصرف ☐ على مستوى المزوعة

- اسم المشروع:
- الفئة

مشروع جديد ☐	توسيع ☐	تحسين ☐

- المجال (يمكن وضع علامة فى أكثر من خانة)

إنتاج ☐ Production	تصنيع ☐ Processing	تسويق ☐ Marketing	تصدير ☐ Export	أخرى ☐ Other

• النشاط والحجم (يمكن وضع علامة فى أكثر من خانة):

فى حالة مشروع محاصيل بستانية:

مشاتل ☐	فواكه ☐	خضر ☐	نباتات زينة ☐	نباتات طبية ☐
تدريج ☐	تعبئة ☐	حقل مفتوح ☐	صـــــوب زراعية ☐	نفـــــق منخفض ☐
أخرى				

مساحة الأرض المنزرعة : .... فدان

فى حالة مشروع إنتاج الدواجن:

كتاكيت ☐	فراخ تسمين ☐	بيض ☐	علف ☐

الصنف:

ذبح ☐	تقطيع ☐	تجميد ☐	بيع تجزئة ☐	أخرى ☐

مساحة مبانى الإنتاج:

فى حالة مشروع تربية أسماك:

مياه مالحة ☐	مياه شرب ☐	مياه عذبة ☐

أسماك الأصناف:

جمبرى: الأصناف:

إنتاج: ذريعة أصبعيات أحجام تسويقية

مشاريع أخرى:

مساحة المزرعة : فدان

فى حالة مشروع رى وصرف على مستوى المزرعة:

أراضى وادى ☐	ارض استصلاح ☐	ارض مستصلحة قديما ☐

الرى:

الغمر ☐	الرش ☐	التنقيط ☐	من القنوات ☐	بئر ☐	اخرى ☐

تسوية الأرض: ☐

صرف : ....

أخرى: ....

مساحة الأرض: .... فدان ....

* **وصف مختصر للمشروع:** ....

....

....

- **المواد الرئيسية المراد تمويلها جزنيا من خلال خط الائتمان برنامج دعم قطاعات (وقيمة تلك المواد):**

....

....

....

- **الإنتاج المستهدف عند نضوج المشروع:**
- **عدد الوظائف التى يحققها المشروع عند نضوجه:**
- **اجمالى تكاليف المشروع:**

القرض :

أ) نوع الائتمان المطلوب (مدة القرض تتضمن فترة السماح)

قصير الأجل (تصل مدته إلى سنة واحدة) متوسط الاجل (من سنة إلى ٣ سنوات)

طويل الأجل (من سنة إلى خمس سنوات) استثنائى (من ٥ إلى ٧ سنوات)

ب) العملة : الجنيه المصرى وحدة النقد الأوربية

ج) مدة القرض (بالشهور) : (متضمنة فترة السماح)

12☐	18☐	24☐	30☐	36 ☐	42 ☐	48☐	54 ☐	60 ☐	أخرى☐

فترة السماح (بالشهور) : 6 ☐ 12 ☐ 18 ☐ 24 ☐ أخرى ☐

هـ) اجمالى قيمة العرض : ....

و) تاريخ أول قسط: /   /

ز) عدد الأقساط (نصف سنوية) ....

ح) قيمة كل قسط: ....

ط) شروط خاصة: ....

معدل الفائدة المطبق هو المعدل السارى المفعول فى تاريخ موافقة مجلس أمناء برنامج دعم عدة قطاعات.

أنا / نحن .... الموقع/ الموقعين نتقدم بطلب قرض من برنامج دعم عدة قطاعات وفقا للتفاصيل الموضحة هنا أعلاه عن المشروع الموصوف فى هذا النموذج، ونوافق على السماح بزيارة المشروع بواسطة خبراء ائتمان برنامج دعم عدة قطاعات.

التوقيع: ....

تصديق البنك المشترك:

نؤكد نحن الموقعون أدناه أنه فى إطار معرفتنا، فإن هذا الطلب مؤهل للحصول على قرض وفقا للشروط الحاكمة لخط ائتمان برنامج دعم عدة قطاعات، ونحن نوافق على أن يتم استخدام أى معلومات يتضمنها هذا الطلب بواسطة البنك الوكيل لاعداد أية تقارير قد يطلبها مجلس أمناء خط ائتمان برنامج دعم عدة قطاعات.

اسم البنك . ...

التاريخ :   /   /

....

التوقيع المعتمد

موافقة البنك الوكيل:

استنادا إلى المعلومات المقدمة من البنك المشترك، نؤكد أن الطلب المقدم أعلاه يتوافق مع التعليمات والشروط المنصوص عليها لخط ائتمان برنامج دعم قطاعات في تاريخه.

تمت مراجعته بواسطة :

التاريخ : / /

....

التوقيع المعتمد

قرار الموافقة لمجلس الأمناء:

قرار رقم : .... التاريخ : / / معدل الفائدة: ....

يستخدم بواسطة البنك الوكيل فقط:

عملية رقم :

قيمة القرض:

التاريخ : / /

الشروط الواجب توافرها لإصدار الضمان للتسهيلات الائتمانية الممنوحة فى إطار الصندوق الاجتماعى للتنمية

١) المشروع الصغير وفقا لتعريف الشركة هو الذى لا تقل قيمة استثمارية عن ٤٠ ألف جنيه مصرى بما فيه التسهيل المطلوب (بمعنى أن المشروع الذى تقبل الشركة إصدار ضمان له يجب ألا يقل اجمالى المستثمر فيه (من آلات ومعدات ومواد خام ... الخ) عن ٤٠ ألف جنيه، سواء تمثل هذا المبلغ فى مقومات موجودة حاليا أو ستوجد مستقبلا (ومموله من أصحاب النشاط والبنك) بعد استبعاد قيمة الأرض والمبانى.

٢) القرض/ التسهيل موضوع ضمان شركتنا والمقدم للمشروع الواحد يجب ألا يقل عن ٢٠ ألف جنيه مصرى.

٣) الحد الأدنى (وفقا لمفهوم الشركة) للتمويل الذاتى المقدم من صاحب/ أصحاب المشروع يجب ألا يقل عن ٣٠% من اجمالى الاستثمارات مع أخذ القرض فى الاعتبار.

٤) أن توضح الدراسة الواردة من البنك قدرة المشروع على تحقيق عائد يغطى أعباء التسهيل ويحقق فائض مناسب لأصحاب النشاط يوازى جهودهم ورأس مالهم الخاص ويدفعهم لاستمرار النشاط.

٥) ضرورة تمتع صاحب/ أصحاب المشروع بخبرة فى مجال النشاط وعلى أن تتم مناقشتهم فى النواحى الفنية والإدارية للتأكد من ذلك.

٦) إجراء زيارة لمقر النشاط وتقدير موجوداته ودراسة المطلوب لاستكمال التجهيزات اللازمة حتى يبدأ العمل.

٧) إجراء استعلام عن صحاب أو أصحاب المشروع – خاصة الذين يمارسون أنشطة أخرى – واستيفاء بيان حجوزات أو بروتستو عنهم.

عقد ضمان
مخاطر الائتمان المصرفى للمشروعات الصغيرة

إنه فى تاريخ / / ٢٠ عقد رقم:

بين كل من :

١) شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفى للمشروعات الصغيرة، شركة مساهمة مصرية ومقرها ٨ شارع عبد الخالق ثروت ـ الدور العاشر ـ القاهرة .

ويمثلها السيد الأستاذ/ (طرف أول)

٢) بنك /

ومقره:

ويمثله: (طرف ثان)

أقر الطرفان بأهليتهما للتعاقد واتفقا على ما يأتى:

تمهيد

بما أن نشاط الطرف الأول يتمثل اساسا فى ضمان مخاطر الائتمان المصرفى للمنشآت الصغيرة، وذلك بتشجيع البنوك على توسيع نطاق التعامل معها بما يحقق دعمها وفاعليتها فى المساهمة فى التنمية الاقتصادية.

ونظرا لأن الطرف الثانى منشأة مالية متخصصة فى توفير الائتمان المصرفى وتستهدف التوسع فى التعامل مع المنشأت الصغيرة، وترغب بالتالى فى الاستفادة من نظام ضمان مخاطر الائتمان المصرفى، فقد تم الاتفاق بين الطرفين على ما يلى:

المادة الأولى

يعتبر التمهيد السابق والملاحق المرفقة بهذا التعاقد جزءا لا يتجزأ منه.

المادة الثانية

يتحدد مفهوم بعض المصطلحات الواردة فى هذا الاتفاق على النحو التالى:

الشركة: مقصود بها الطرف الأول، أى شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفى للمشروعات الصغيرة.

البنك: يقصد به الطرف الثانى لهذا التعاقد.

المنشأة الصغيرة : هى المنشأة التى يبلغ الحد الأدنى لاجمالى رأس المال المستثمر بها ٤٠ ألف جنيه والحد الأقصى ٥ مليون جنيه (متضمنة الائتمان المصرفى المطلوب ولا يدخل فى هذا الرقم قيمة الارض والمبانى).

الائتمان المصرفى : القروض والتسهيلات الممنوحة للمنشأة الصغيرة والمتمتعة بنظام مخاطر الائتمان المصرفى.

الوثيقة : السند الذى يتضمن التزامات وحقوق الطرفين الأساسية.

الضمان: يقصد به ضمان الشركة لمخاطر الائتمان المصرفى.

المادة الثالثة

أتفق الطرفان بموجب هذا التعاقد على أن يقوم الطرف الأول بضمان نسبة من أرصدة أصل القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة للمنشأة الصغيرة بناء على طلب الطرف الثانى، وذلك طبقا للشروط والأوضاع التى يتضمنها أحكام هذا التعاقد.

المادة الرابعة

يغطى الضمان الوارد فى البند السابق نسبة ٥٠% من أصل الائتمان المصرفى الممنوح محل الضمان وذلك بعد استبعاد الفوائد والعمولات والمصروفات وغير ذلك من أعباء الاقتراض.

المادة الخامسة

يقتصر ضمان الشركة على القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة للمنشأة الصغيرة والتى تستوفى المعايير الائتمانية المصرفية المتعارف عليها.

المادة السادسة

يتحدد الحد الأدنى للضمان المصدر للائتمان المصرفى الممنوح للمنشآت الصغيرة بمبلغ ١٠ آلاف جنيه، والحد الأقصى بمبلغ ٧٠٠ ألف جنيه وبنسبة ٥٠% من قيمة الائتمان المصرفى الممنوح، ويسرى هذا الحد على المقترض سواء تعددت قروضه الخاضعة لأحكام هذا التعاقد أو توحدت.

المادة السابعة

تقتصر التزامات الشركة على الائتمان المصرفى الصادر بشأنه الضمان ولا تمتد إلى غيره من القروض والتسهيلات.

المادة الثامنة

تسرى أحكام هذا العقد على كافة القروض والتسهيلات الائتمانية التى توافق عليها الشركة والممنوحة للمنشآت الصغيرة التى تمارس نشاطها فى كافة القطاعات الاقتصادية ما عدا القطاع التجارى.

المادة التاسعة

يشترط فى الائتمان المصرفى الذى تلتزم الشركة بضمان مخاطرة أن يكون مخصصا لتغطية الاحتياجات الاستثمارية للمقترض ومحققا لزيادة فى الطاقة الإنتاجية للمنشأة أو لتمويل رأس المال العامل، وذلك فى حدود طاقة المنشأة الافتراضية دون أن يؤدى ذلك إلى احداث خلل فى هيكلها التمويلى.

المادة العاشرة

لا يعتبر، طبقا لأحكام هذا الاتفاق، قرضا أو تسهيلا ائتمانيا تلتزم الشركة بتغيطة مخاطر عدم سداده إذا ما استخدم لسداد قروض أخرى حصلت عليها المنشأة.

المادة الحادية عشر

يتعين تخصيص الائتمان المصرفى للأغراض المحددة له، وذلك تحت رقابة ومسئولية الطرف الثانى.

المادة الثانية عشر

تتحدد فترة الضمان طبقا لكل حالة على حدة وبحد أدنى ستة أشهر.

المادة الثالثة عشر

يلتزم الطرف الثانى باتباع الاجراءات الموضحة بالملحق رقم (١) عند طلب إصدار الضمان.

المادة الرابعة عشر

يجب أن يبلغ البنك الشركة باسماء ونماذج توقيعات موظفى البنك المخولين بالتوقيع على المحررات التى ترسل للشركة.

المادة الخامسة عشر

يجوز أن تكون القروض والتسهيلات الائتمانية الممنوحة من البنك مكفولة بالضمانات التى يرتضيها البنك وعلى ذلك يجرى عليه العمل لديه.

المادة السادسة عشر

من حق الشركة أن تطلب من البنك موافاتها بأية مستندات ترى أنها لازمة لتوضيح مركز المقترض أو لتقييم النشاط محل الضمان.

وعلى البنك الحصول على موافقة المقترض الصريحة بأحقية الشركة فى الاطلاع على مركز المقترض والحصول على التقارير السنوية ونصف السنوية عن الائتمان المصرفى محل الضمان.

المادة السابعة عشر

لا يجوز للبنك بغير موافقة الشركة الكتابية المسبقة أن:

١) يوافق على أجراء تعديلات فى شروط الائتمان المصرفى.

٢) يتنازل أو يوافق على التنازل للغير عن الضمان كليا أو جزئيا.

٣) يعجل بموعد استحقاق السندات الأذنية أو الاقساط.

٤) يبرئ ذمة المقترض من أية التزامات خاصة بالائتمان المصرفى محل الضمان.

المادة الثامنة عشر

لا يجوز للبنك أن يحصل من المقترض على ضمان متميز أو اضافى لتغطية الجزء غير المغطى بضمان الشركة من الائتمان المصرفى، وأى ضمان يجب أن يغطى كل الائتمان المصرفى محل الضمان بحيث تكمل ضمانه الشركة الضمانات الأخرى المقدمة من المقترض وتصبح كلها وحدة واحدة ضامنة للائتمان المصرفى كله.

المادة التاسعة عشر

للمقترض الذى يسرى عليه هذا الاتفاق أن يتمتع بكافة المزايا والخدمات وتيسيرات السداد التى يوفرها البنك لعملائه الأخرين، كما يجب ألا تتخذ بشأنه أى اجراءات استثنائية لم ينص عليها فى عقد منح الائتمان المصرفى.

المادة العشرون

للشركة الحق الكامل فى رفض منح الضمان أو تجديده مع إبداء الأسباب، ويجوز للشركة تجديد الضمان إذا توافرت نفس شروط إصداره.

المادة الحادية والعشرون

يجوز للشركة أن تضع حد أقصى لاجمال قيمة الضمانات التى تمنحها للبنك خلال فترة معينة.

المادة الثالثة والعشرون

فى حالة ضمان الائتمان المصرفى لمدة لا تزيد عن سنة واحدة يستحق للطرف الأول عمولة ضمان تحدد بنسبة قدرها ٢% سنويا تحتسب على قيمة الجزء المضمون من أصل الائتمان المصرفى، ويلتزم البنك بسدادها للشركة فور إصدار وثيقة الضمان.

ويجوز للبنك تحميل المقترض بهذه العمولة أو بجزء منها، وإذا لم يسدد البنك العمولة المذكورة خلال ١٠ أيام من اخطاره بالموافقة على إصدار الضمان ترسل الشركة إخطارا آخر للبنك تطالبه فيه بالسداد خلال أسبوع وإلا سقطت الموافقة على اصدار الضمان وأصبح الضمان غير قائم.

ويجوز رد العمولة فقط فى حالة عدم استخدام الائتمان المصرفى المصرح به مع إلغاء الضمان بناء على طلب البنك وذلك خلال شهر من تاريخ إصدار الوثيقة.

المادة الرابعة والعشرون

فى حالة ضمان الائتمان المصرفى لمدة أكثر من سنة تحصل العمولة عن السنة الأولى وفقا لما هو موضح بالمادة (٢٣) سالفة الذكر على أن يتم سداد العمولة المستحقة عن السنة التالية فى مدة لا تتجاوز أسبوع من انتهاء السنة السابقة وإلا اعتبر الضمان منتهيا وغير قائم دون أى اعتراض من البنك.

المادة الخامسة والعشرون

دون إخلال بأحكام هذا الاتفاق فإن التزام الشركة بالضمان يبدأ سريانه من التاريخ المحدد لسريان الضمان على النحو الوارد بالوثيقة وبشرط انتهاء البنك من كافة الإجراءات اللازمة للتصريح بمنح لائتمان المصرفى على النحو الذى يمكن للمقترض استخدامه.

المادة السادسة والعشرون

تحدد الواقعة المنشأة لاستحاق البنك مطالبة الشركة بصرف قيمة الضمان بتوقف المقترض عن سداده لرصيد أصل الائتمان المصرفى الممنوح له طبقا للقواعد والمعايير التى يأخذ بها البنك لاعتبار المقترض متوقفا عن السداد ويتعين لتحقيق الواقعة المنشأة لصرف مقابل الضمان قيام البنك باستنفاذ كافة وسائل مطالبة المقترض بالسداد واتخاذ الاجراءات القانونية برفع الدعوى ضده أو اتخاذ اجراءات الحجز الادارى.

المادة السابعة والعشرون

يتعين لمطالبة البنك الشركة بالوفاء بالتزاماتها اتباع الاجراءات الموضحة بالملحق رقم (٣). ويراعى أن يجنب البنك قيمة الضمان المسدد له من الشركة فى حساب تحت التسوية إلى أن يتم تسوية أصل الدين.

المادة الثامنة والعشرون

يلتزم الطرف الثانى باتخاذ كافة الاجراءات القانونية والقضائية لتحصيل الدين من المقترض أو كفيلة أو شركة التأمين المؤمن لديها على أصول المشروع وممتلكاته الشخصية.

المادة التاسعة والعشرون

يلتزم البنك بسداد حقوق الشركة فى المبالغ المحصلة من الديون التى تتمتع بنظام الضمان فور تحصيلها، وذلك بنفس نسبة الضمان المنصوص عليها بالوثيقة وبعد خصم المصروفات القضائية.

المادة الثلاثون

فى حالة أيلولة أصول عينية للبنك كأمر مترتب على عدم السداد تكون حقوق الشركة الموضحة بالبند السابق متعلقة بها ويلتزم البنك بالوفاء بها فور بيعها.

المادة الحادية الثلاثون

تبرأ ذمة الشركة قبل البنك من أى التزامات متعلقة بالضمان على النحو الموضح بهذا التعاقد فى الأحوال التالية:

- إذا ما تبين للشركة مخالفة البنك لدى تنفيذه لعقود الاقراض لأى من الشروط والقواعد التى يتضمنها هذا التعاقد والملاحق المرفقة به، وعلى الأخص عدم سداد الطرف الثانى لعمولة الضمان فى المواعيد المقررة على النحو الموضح بالمواد ٢٣، ٢٤ من هذا العقد.
- سداد المقترض لدينه محل الضمان نقدا أو عينا.
- انقضاء المدة المحددة للضمان دون تجديد.
- عدم اتخاذ البنك للاجراءات الادارية والقانونية المناسبة سواء فيما يتعلق بالمحافظة على الضمانات أو اهماله فى متابعتها مما أدى إلى تعذر حصوله على مستحقاته.
- عدم قيام البنك بتجديد قيد الرهون العقارية أو التجارية وتجديد وثائق التأمين ضد جميع المخاطر المبرمة لصالح البنك على أصول المشروع أو المنشأة المقترضة وذلك فى المواعيد المقررة قانونا.

المادة الثانية والثلاثون

من المتفق عليه بين الطرفين قيام الطرف الثانى بموافاة الطرف الأول بتقارير نصف سنوية وسنوية شاملة عن الانتمان المصرفى محل الضمان استرشادا بالنماذج التى يعدها الطرف الأول، على أن يصل هذا التقرير للشركة خلال ٢٠ يوما التالية للفترة محل التقرير.

وعلى البنك الحصول على موافقة المقترض الصريحة بأحقية الشركة فى الاطلاع على مركز المقترض والحصول على التقارير السنوية ونصف السنوية عن الانتمان المصرفى محل الضمان.

المادة الثالثة والثلاثون

يجوز للشركة بمفردها أو بمصاحبة مندوب الطرف الثانى إجراء كافة الاتصالات والمقابلات والمعاينات اللازمة عن المقترض وذلك بهدف متابعة النشاط ومدى استفادته من الائتمان المصرفى فى الأغراض المخصصة له وتحقيقه للأهداف التى تمت من أجله، وعلى الطرف الثانى أن يراعى تضمين عقد الاتفاق المصرفى مع المقترض موافقته الصريحة على ذلك.

المادة الرابعة والثلاثون

دون إخلال بأحكام هذا الاتفاق تكون مدة هذا التعاقد خمس سنوات ويجدد تلقائيا ما لم يخطر أحد الطرفين الطرف الآخر كتابة قبل انتهاء التعاقد بشهر على الأقل بعدم رغبته فى التجديد، وفى هذه الحالة تستمر التزامات الطرفين قائمة قبل كل منهما بالنسبة لضمان مخاطر ائتمان المنشأت الصغيرة إلى أن تنتهى مدة التزام الشركة بشأنها.

ولا يمثل ذلك إخلالا بحقوق الطرف الأول فى حصته فى المبالغ التى يحصل عليها الطرف الثانى من كافة المنشآت التى تم الالتزام بشأنها وجارى نزاعات قضائية خاصة بها، وعلى الطرفين بمجرد الاخطار بعدم تجديد هذا التعاقد حصر كافة صور الائتمان المصرفى الجارى بشأنها التزام الشركة وتحديد أوضاعها وإثبات ذلك فى قوائم بمعرفة ممثلى الطرفين مع إيضاح تفصيلى لاجراءات التصفية.

المادة الخامسة والثلاثون

جميع الوثائق والمستندات والمعلومات التى تتلقاها الشركة من البنك تعتبر من الأسرار المهنية التى لا يجوز افشائها طبقا للقانون.

المادة السادسة والثلاثون

تختص محاكم القاهرة على اختلاف درجاتها بنظر أى نزاع قد ينشأ بين طرفى هذا التعاقد فيما يتعلق بتنفيذ أى من مواده.

المادة السابعة الثلاثون

تحرر هذا العقد من نسختين تسلم كل طرف نسخة للعمل بها عند اللزوم.

الطرف الثانى

الطرف الأول

شركة ضمان مخاطر الائتمان المصرفى

للمشروعات الصغيرة

وثيقة ضمان مستحقات قروض

تمهيد

بناء على الطلب المقدم من المتعاقد الوارد أسمه فى جدول هذه الوثيقة والمنوه عنه فيما بعد بالمؤمن عليه" إلى جميعة التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة والمنوه عنها فيما بعد "بالجميعة" والذى يعتبر من الاقرارات المذيل بها الطلب جزءا من هذه الوثيقة ومتمما لها، وطبقا للشروط والأحكام والاستثناءات والاشتراطات الواردة بها أو الملاحق الصادرة عليها. وحيث أن المؤمن عليه قد سدد للجمعية قيمة القسط المبين بالجدول فيما بعد تتعهد الجمعية بالسداد إلى بنك ....

والمنوه عنه فيما بعد "بالبنك" المبالغ المستحقة (بعد خصم قيمة التحمل المنصوص عليه بجدول هذه الوثيقة) على المؤمن عليه كنتيجة مباشرة لعدم قيامه بسداد التزاماته بموجب عقد القرض المعقود فيما بين المؤمن عليه والبنك والوارد بياناته بجدول هذه الوثيقة (مرفق صورته) وفقا لنظام القروض التى يقوم الصندوق الاجتماعى للتنمية بتمويلها من خلال البنك وذلك ملحق يقوم المؤمن عليه بسداد القسط المستحق عنه.

وهذه الوثيقة غير قابلة للالغاء ولا يجوز إجراء أى تعديلات بها إلا بعد الحصول على موافقة كتابية من البنك.

ومن المعلوم أن أية تعويضات تستحق على الجمعية بموجب هذه الوثيقة تسدد رأسا إلى البنك وفقا للشروط العامة والخاصة بهذه الوثيقة.

الشروط العامة

طلب التأمين

١- يعتبر الطلب المقدم من المؤمن عليه وكافة الاقرارات المذيلة به جزءا لا يتجزأ من هذه الوثيقة.

موضوع التأمين

٢- تتعهد الجمعية بموجب هذه الوثيقة بأن تسدد للبنك قيمة أقساط القرض المتبقية على المؤمن عليه فى حالة عدم وفاته بموجب العقد الوارد بياناته بجدول هذه الوثيقة بعد خصم نسبة التحمل المنصوص عليها فى البند الثالث من الشروط العامة على ألا تتجاوز مسئولية الجمعية مبلغ التأمين الصادر به هذه الوثيقة وذلك بعد التحقق من عدم مقدرة المؤمن له.

التحمل

٣- يتحمل البنك النسبة المنصوص عليها فى جدول هذه الوثيقة من كل تعويض يستحق بموجبها.

مبلغ التأمين

٤- من المعلوم ومن المتفق عليه بأن أقصى التزام للجمعية وفقا لهذه الوثيقة هو قيمة رصيد القرض مخصوما منه نسبة التحمل المنصوص عليه بجدول هذه الوثيقة، ولا يجوز للبنك أن يقوم بالتأمين على باقى رصيد القرض إلا من خلال اتفاق يعقد بهذا الشأن فيما بين البنك والجمعية.

مدة التأمين

٥- لاتسأل الجمعية عند تعويض البنك عن أية مستحقات بموجب هذه الوثيقة تخرج عن المدد المحددة بعقد القرض الوارد بياناته بجدول هذه الوثيقة أو تكون مستحقة قبل بدء سريان هذا التأمين مهما كان تاريخ المطالبة بهذه المبالغ ما لم يتم الاتفاق فيما بين الجمعية والبنك على غير ذلك.

تغيير البيانات الجوهرية

٦- يجب على المؤمن عليه والبنك اخطار الجمعية بأية تعديلات جوهرية على البيانات الواردة فى طلب التأمين أو فى عقد القرض والحصول على موافقتها، وإلا فلن تلتزم الجمعية بأكثر مما كانت تلتزم به اصلا بالوثيقة فيما لو لم يحدث هذا التغيير.

التزامات البنك فى حالة تحقق الخطر المؤمن منه

٧- يتعين على البنك فى حالة تحقق الخطر المؤمن منه بموجب هذه الوثيقة أن يبادر بإخطار الجمعية بخطاب مسجل بعلم الوصول على عنوان المركز الرئيسى لها خلال عشرة أيام من تحقق الخطر المؤمن منه مرفقا به المستندات التالية:

أ- مطالبة بسداد المبالغ المستحقة قبل المؤمن عليه وفقا لنموذج المطالبة المعتمد من الجمعية.

ب- صورة معتمدة من الاخطار الذى تم توجيهه للمؤمن عليه.

ج- صورة من الاجراءات القانونية التى قام البنك باتخاذها قبل المؤمن عليه لاخلاله بالتزاماته بموجب عقد القرض والتى تلتزم الجمعية بسدادها إلى البنك.

د- صورة من وثيقة التأمين، ويقدم الأصل عند التسوية النهائية. ويعتبر الالتزام بعقد القرض المبرم بين البنك والصندوق شرطا أساسيا لسداد أى تعويض مستحق عن هذه الوثيقة، وأن تلتزم الجمعية بسداد التعويض إذا ترتب على عدم الالتزام بهذا العقد وقوع الضرر المؤمن منه أو أدى إلى زيادة هذا الضرر.

تسوية التعويضات

٨-أ) تلتزم الجمعية بسداد التعويض المستحق فى حالة تحقق الخطر المؤمن منه طبقا للشروط والأحكام الواردة بالوثيقة فى خلال شهر من

استيفاء كافة البيانات المطلوبة.

ب) بتعهد البنك وقت سداد التعويض المستحق بالتوقيع على حوالة الحق وختمها بخاتم البنك ومعاونة الجمعية بتقديم كافة المستندات والتسهيلات التى تمكن الجمعية من استرداد ما قامت بسداد للمستفيد بدلا من المؤمن عليه.

ج) يلتزم البنك برد المبالغ التى قامت الجمعية بسدادها بدلا من المؤمن عليه فى الحالات التالية:

- قيام المؤمن عليه بسداد المبالغ المستحقة للبنك بعد سدادها من جانب الجمعية.

- قيام البنك بوضع يده على أية أموال أو بيع أية أصول مملوكة للمؤمن عليه بموجب أى اجراء قانونى يسمح له بذلك استيفاء لالتزاماته عن عقد القرض الوارد بياناته بجدول هذه الوثيقة.

حق الجمعية فى الرجوع على المؤمن عليه

٩- يتعين على المؤمن عليه عند استلام الوثيقة التوقيع على تعهد وفقا للنموذج المعد لذلك يقر فيه بالتزامه بأن يسدد الجمعية أية مبالغ تكون قد سددتها إلى البنك بمقتضى هذه الوثيقة.

التأمينات الإضافية

١٠- يعتبر شرطا أساسيا لقبول هذا التأمين أن يقوم المؤمن عليه بالتأمين ضد الاخطار المادية القابلة للتأمين، على أن تكون سارية المفعول طوال مدة التأمين المغطاة فى هذه الوثيقة.

التزامات البنك طوال مدة التأمين

١١- يتعهد البنك باتخاذ كافة الاجراءات المصرفية اللازمة للحفاظ على الأموال موضع عقد القرض المبرم بين البنك والمؤمن عليه وكذلك العقد المبرم بين البنك والصندوق الاجتماعى للتنمية كما لو لم يكن مؤمنا

لمصلحتهم بموجب هذه الوثيقة، وتعتبر أى مطالبة من البنك بموجب هذه الوثيقة إقرارا منه بقبول كل ما ورد بها وبملاحقها من بنود وشروط وأحكام واشتراطات واستثناءات.

المشاركة فى التأمين

١٢- إذا وجد ساريا وقت الحادث الذى نشأت عنه الأضرار تأمين أخر يغطى ذات الخطر فإن الجمعية لا تلتزم إلا بنسبة المبلغ المؤمن لديها إلى مجموع المبالغ المؤمن بها.

المحاكم المختصة

١٣- من المعلوم والمتفق عليه أن كل المنازعات الخاصة والتى قد تنشأ عن تفسير وتنفيذ هذه الوثيقة تكون من اختصاص المحكمة الكائن بدائرتها المركز الرئيسى للجمعية.

طلب عضوية

أرغب أنا .... فى قبولى عضوا بجمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة.

كما أرغب فى شراء عدد .... سهم من أسهم الجمعية وذلك بقيمة إجمالية مقدارها .... جنيه، مع تحملى برسم العضوية ومقداره .... جنيه.

كما أقر بأن البيانات الشخصية التالية صحيحة ومطابقة للحقيقة وأننى مسئول عنها مسئولية كاملة، كما اتعهد باخطار الجمعية بأية تعديلات تطرأ عليها: ....

الاسم : ....

الجنسية: ....

بطاقة: ....رقم : .... تاريخ / / صادر فى : ....

الوظيفة : ....

العنوان: ....

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مقدمه

تحريرا فى / / الاسم: ....

التوقيع: ....

فى حالة طلب استصدار وثيقة ضمان مستحقات قروض يكون الحد الأدنى لاسهم العضوية بواقع سهم عن كل خمسة ألاف جنيه من قيمة القرض.

....

رأى لجنة البت فى طلبات العضوية: ....

توقيع أعضاء اللجنة

طلبات استصدار وثائق
ضمان مستحقات القروض

السادة/ جمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة

تحية طيبة وبعد ،،،

اتقدم أنا الموقع أدناه .... بصفتي ....

بطلب إصدار وثيقة ضمان مستحقات قروض لصالح بنك .... فرع

.... عن مشروع نشاطه ....

الاسم التجارى .... عنوانه ....

الكيان القانونى للمشروع (فردى / شركة تضامن / شركة توصية بسيطة / أخرى) ....

بداية النشاط : ....

رقم السجل التجارى : .... بتاريخ / /

رأسمال : ....

رقم رخصة التشغيل (مؤقتة / دائمة / خطاب) .... بتاريخ / /

رقم الملف ....

قيمة الائتمان .... ومساهمة أصحاب المشروع بقيمة .... نوع الائتمان (رأسمال عامل / رأسمال ثابت).

قيمة الوثيقة المطلوبة .... وتمثل قيمة القرض دون الفوائد.

هل يوجد تعامل حالى مع البنك الذى تستحق له الوثيقة (يذكر بالتفصيل)

....

(حساب جارى/ حساب استثمارى/ ودائع / أوراق مالية/ أخرى)

ومستعد لسداد الرسوم المقررة .

أقر أنا الموقع أدناه تحت مسئوليتى أن كافة البيانات الواردة بهذا الطلب صحيحة ومطابقة للواقع.

ملاحظة :

لا يبدأ التزام الجمعية من واقع هذا الطلب إلا من وقت تقريرها بقبول التأمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

تحريرا فى / /

طالب التأمين

الاسم : ....

التوقيع: ....

طلبات
استصدار وثائق تأمين

السادة/ جمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة

تحية طيبة وبعد ،،،

اتقدم أنا الموقع أدناه .... بصفتى ....

بطلب اصدار وثائق التأمين الآتية: ١) ....

٢) ....

٣) ....

لصالح بنك : .... فرع : ....

اسم طالب التأمين : ....

مهنته ومحل إقامته : .... (مالك / حائز / وكيل)

اجمالى مبلغ التأمين : ....

الات : ....

الخامات بالمخازن ....

منتج نهائى بالمخازن ....

مدة التأمين تبدأ من الساعة الثانية عشر ظهرا يوم / / حتى الساعة الثانية عشر ظهرا يوم / /

وصف ما يراد التأمين عليه بالتفصيل قدر الإمكان : ....

....

نوع المبانى والسقوف وعدد أدوارها واستعمالات كل دور ....

....

عنوان العين موضوع التأمين ....

حدود العين من الجهات الأربع ....

ما هى وسائل الوقاية الموجودة بالعين ....

هل يوجد تامين على العين موضوع التأمين فى الوقت الحاضر لدى أى شركة

مع ذكر مبالغ التامين ....

هل تمسك دفاتر نظامية ....

أقر أنا الموقع أدناه تحت مسئوليتى أن كافة البيانات الواردة بهذا الطلب صحيحة ومطابقة للواقع .

ملاحظة :

لا يبدأ التزام الجمعية من واقع هذا الطلب إلا من وقت تقريرها بقبول التأمين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،،

تحرير فى / /

طالب التأمين

الاسم : ....

التوقيع: ....

اقرار

اقر انا /...

١- بقبولى قيام بنك .... فرع ....

خصم ما يلى:

- مبلغ .... جنيه قيمة عدد .... سهم من القرض الممنوح لى من البنك .

- خصم ما يعادل قيمة الاقساط المستحقة عن وثيقة ضمان مستحقات قروض ووثائق التأمين الأخرى من حساب القرض دفعة واحدة أو فى بداية كل سنة.

٢- أن أسدد لجمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة أية مبالغ تكون قد سددتها إلى بنك .... فرع .... بمقتضى وثيقة ضمان مستحقات قروض المبرمة بينى وبين الجمعية لصالح البنك المذكور، ويحق للجمعية فى هذه الحالة التصرف فى الاسهم المملوكة لى سدادا لهذه المديونية أو جزء منها.

٣- بالموافقة على قيام بنك .... فرع .... بموافاة جمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة بأية بيانات أو مستندات تراها ضرورية لدراسة طلب اصدار وثيقة ضمان مستحقات قروض كما يحق للجمعية الاطلاع على حساباتى لدى البنك فى أى وقت تراه.

وهذا إقرار منى بذلك

تحريرا فى /   /

المقر بما فيه

بنك :

فرع:

التاريخ:

السادة/ جمعية التأمين التعاونى على المشروعات الصغيرة

نموذج

حالات التأخر فى سداد اقساط القروض

عن شهر .... سنة..........................

اسم المستفيد	رقم وثيقة الضمان وتاريخها	قيمة قسط القرض	تاريخ الاستحقاق	تاريخ آخر قسط مسدد

توقيع المسئول المختص

المراجـــــــع

أولاً: المراجع العربية:

(١) إسماعيل عبيد حمادي، مذكرات في التحليل الاقتصادي للمشاريع، سلسلة محاضرات بالمعهد القومي للتخطيط، بغداد ١٩٨٣.

(٢) جاك ميريمث وصمويل مانتل، إدارة المشروعات، ترجمة د. م سرور على إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض ١٩٩٩.

(٣) عبد القادر عابد وآخرون، أساسيات علم البيئة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٤.

(٤) محمود الحمصي، التخطيط الاقتصادي، دار الطليعة، بيروت، ١٩٧١.

(٥) محمود أمين زويل، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ٢٠٠٠.

(٦) إبراهيم يحيى، الهندسة البشرية وأثرها في رفع الإنتاجية، المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد، ١٩٩٨.

(٧) أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات جدوى المشروعات الاستثمارية، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الرياض ٢٠٠١.

(٨) أحمد فهمي جلال، دراسات الجدوى، دار النهضة العربية، القاهرة، ١٩٧٩.

(٩) السيد عباس السيد، مقدمة في دراسة الجدوى للمشروعات الاستثمارية، مكتبة الجلاء الحديثة، بورسعيد، ١٩٩٠.

(١٠) بكري طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي، غير مبين الناشر، ١٩٩٧.
(١١) حمدي عبد العظيم، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات، غير مبين الناشر، ١٩٩٩.
(١٢) إبراهيم عبد الرحيم هيمي، العمليات المخزنية، التخطيط والتنظيم والمراقبة، مكتبة التجارة والتعاون، القاهرة ١٩٧٧.
(١٣) أميمة الدهان، نظريات منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان ١٩٩٢.
(١٤) د. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٧.
(١٥) د. حسين عبد الله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار الفكر، عمان، ١٩٩٧.
(١٦) حلمي محمود نمر ، عبد المنعم محمود، الأصول العلمية والعملية في محاسبة الشركات، الجزء الثاني: شركات الأموال، بدون ناشر، د.ت.
(١٧) حنفي ذكي عيد محمد، محاضرات في المنهج العلمي في تقويم المشروعات الاستثمارية، القاهرة.
(١٨) سيد محمد جاد الرب وآخرون، إدارة العمليات والإنتاج، مطبعة العشري، القاهرة، ٢٠٠١.
(١٩) صبري أبو زيد، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، مكتبة عبد الدايم، الإسماعيلية، ١٩٩١.
(٢٠) طاهر مرسي عطية، دراسة الجدوى للمشروعات الجديدة، مكتبة الجلاء ببورسعيد، ١٩٨٦.

(٢١) عاطف عبد المجيد، إدارة الأفراد، ط١٢، الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، ١٩٨٥.

(٢٢) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٠.

(٢٣) عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للنشر، عمان ٢٠٠٠.

(٢٤) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الجزء الثاني، الدار الجامعية، الإسكندرية، د.ت.

(٢٥) عبد العاطي لاشين، الإدارة المالية والاستثمار، غير مبين الناشر، ٢٠٠٢.

(٢٦) عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٣.

(٢٧) كامل محمد المغربي، إدارة الإنتاج والتنظيم الصناعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٥.

(٢٨) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل لنشر، عمان ٢٠٠٠.

(٢٩) محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات: مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية ١٩٩٧.

(٣٠) محمد سليمان هدى، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات الاستثمارية لشركات الملاحة والموانئ البحرية والترسانات، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،١٩٨٢.

(٣١) محمد صالح المؤذن، مبادئ التسويق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٩.

(٣٢) محمد عبد العزيز عبد الله ، محاسبة الشركات ، شركات الأموال، بدون ناشر، ١٩٩٧.

(٣٣) محمد عبد العزيز عبد الله وآخرون، دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية، غير مبين الناشر، ٢٠٠١.

(٣٤) محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ٢٠٠٢.

(٣٥) مصطفى الباز، دراسة جدوى المشروعات الاستثمارية الجديدة، بدون ناشر، ٢٠٠٠.

(٣٦) منعزم زمزير الموسوي، مدخل حديث في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٣.

(٣٧) منعم زمزير ، مدخل حديث في إدارة الإنتاج والعمليات، عمان، زهران للنشر والتوزيع٢٠١.

(٣٨) صباح صالح البدري، دراسة الجدوى الاقتصادية للمشروعات، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، عمان ١٩٩٥.

(٣٩) عبد المنعم عوض الله، مقدمة في دراسات الجدوى الاستثمارية، غير مبين الناشر، ١٩٩٩، ص ٢١.

(٤٠) علي محمد حسن هويدي وآخرون، المحاسبة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص٣٦٢-٣٧٦.

(٤١) قاسم ناجي حمدي، مدخل نظري وتطبيقي في أسس إعداد دراسات الجدوى وتقييم المشروعات: منظور تنموي، دار المناهج ، عمان ٢٠٠٠.

(٤٢) كـاظم جاسـم العيـادي، دراسـات الجـدوى الاقتصـادية وتقيـيم المشروعات: تحليل نظري وتطبيقي، دار المنـاهج، عمان، ٢٠٠١.
(٤٣) محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال والمفاهيم والوظائف، دار وائر للنشر والتوزيع، عمان ٢٠٠٤.
(٤٤) محمد بهجت كشك، إدارة المنظمات الاجتماعية، غير مبين الناشر، ١٩٩٧.
(٤٥) محمد عبد العزيز عبد الله وآخرون، دراسات الجدوى للمشروعات الاستثمارية، غير مبين الناشر، ٢٠٠١.
(٤٦) محمد عبد الفتاح الصيرفي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم المشـروعات،دار الفكـر للطباعـة والنشـر، عمـان ٢٠٠٢.
(٤٧) محمود سليمان العمياني، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعـة الأولـى ، دار وائـل للنشـر والتوزيـع، عمـان ٢٠٠٢.
(٤٨) علي حسين علي وآخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، ط١، عمان، ١٩٩٩.
(٤٩) قاسم نـاجي حمنـدي، مـدخل نظـري وتطبيقـي فـي أسـس إعـداد دراسات الجدوى وتقويم المشروعات، الجزء الأول، دار المناهج، عمان، ٢٠٠١.

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

(1) Daniel A. Wern, and Dan Voich JR., Management Process, Structure, and Beahviour, 3rd ed., (New York: John Wiley and Sons, 1989).

(2) V. Knary Amamf ragh Nath, Organization Theory, Richard D. Irwin, Inc., Boston, 1993.

(3) E.F. Green, The Concept of Marketing Planning, Handbook of Modern Marketing, McGraw-Hill Book Co., New York, 1970.

(4) Anant R. Negandlu and Bernanrd C. Reinann, Task Environment Decentralization and Organizational Effectiveness, Human Relations, April, 1973.

(5) Dale S. Beach, Personnel The Management of People Works, 4th ed., Macmillan Co., New York, 1980.

(6) Ferber, R. & Verdoorn, Research Methods in Economics and Business, The Macmillan Co., New York, 1962.

(7) Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations (Englewood Cliffs, N.J., Printice-Hall, 1979).

(8) Hurray D. Buryce, Industrial Development, McGraw-Hill Book Co. 1 uc, N.Y., 1960.

(9) Lawrence L.H, and others, Industrial Organization and Management, 3rd ed., 1966.

(10) William H. Starbuck, Organizations and Their Environments, in: Marvin D. Dunette, ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Chicago: Rand McNally, 1976).

(11) I.M.D. Little and J.A. Mirr Less, Project Aprail Planning for Developing Countries FEB, London, 1971.

(12) Stephen P. Robbins, Organizations Theory: Structure Design, and Applications, 2nd ed., Larwood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1993.

(13) Bowerman, B.L., and O'Connell, R.T., Forecasting and Time Series Marrachusetts Duzbury Press, 1979.

(14) David S. Clifton J.R., David Eyffe, Project, Feasibility Analysis , A Guid to Profitable Mewventures, John Wiley, Sons, 1977.